LA BOÎTE À OUTILS

DU Consultant

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

- Patrice **Stern**
- Jean-Marc **Schoettl**

DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DU consultant

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Consultez nos parutions sur dunod.com

LA BOÎTE À OUTILS

DU Consultant

- Patrice Stern
- Jean-Marc Schoettl

DUNOD

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

DES MÊMES AUTEURS

Patrice Stern :

Être plus efficace, Éditions d'Organisation, 3e édition, 2005.
Le Métier de consultant, avec Patricia Tutoy, Éditions d'Organisation, 5e édition, 2005.
Ça démAnage !, Éditions ICS, 2004.
Faciliter la communication de groupe, avec J.-P. Gruere, Éditions d'Organisation, 2002.
Le Management politiquement incorrect, Mediaterra, 1999.
Le Management, ça s'arrange pas !, Mediaterra, 1997.
Le Management sans ménagement, Mediaterra, 1999.

Jean-Marc Schoettl :

Les Outils de la stratégie, avec Jaques Bojin, Éditions d'Organisation, 2005.
Réaliser un benchmarking, Insep Consulting éditions, 2003.

Maquette de couverture : Maogani
Maquette intérieure : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008
ISBN 978-2-10-053764-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Comme l'univers, une boîte à outils ne se construit pas en un jour, c'est pourquoi nous avons beaucoup de monde à remercier.

• *Pour moi, Patrice Stern*

En premier lieu, Danièle Penneroux, cofondateur du cabinet ICS et toutes ces missions (banques, médias, luxe, santé, transport, mairies, ministères…) qui nous ont entraînés dans de si belles aventures.

Les étudiants, principalement de l'ESCP-EAP, ceux de la trentaine de pays qui m'ont accueilli et enrichi de leurs cultures, les doctorants de l'école Polytechnique et… même les étudiants si particuliers de l'ENA…

Ces clients qui, parfois à notre grand étonnement, ont toujours payé nos factures.

Hommage particulier à tous les consultants d'ICS, ceux d'hier et d'aujourd'hui (C. Michon, J.-C. Placiard, B. Camblain, C. Lujan, J.-L. Terrade, P. Tutoy, M. Koutsovoulou et aux nouveaux dirigeants d'ICS, Joseph Abi Aad et Luc Rafflin…).

À Jacques Pansard et Daniel Rouach, mes partenaires des programmes « Consultant » de l'ESCP-EAP et à mon complice et ami de toujours Jean-Pierre Gruere.

• *Pour moi, Jean-Marc Schoettl*

Les consultants du cabinet ABC (Jacques Bojin, Manfred Mack, Philippe Cocude, Claude Dieudonné…) avec tous les séminaires internes qui m'ont largement inspiré.

Tous les étudiants (ESC Montpellier, ESCP-EAP, Paris Dauphine, ceux d'Oslo, de Lima, de Long Beach) et les clients du secteur de l'énergie (EDF, GDF, Suez) qui ont testé ces outils et qui, me semble-t-il, en ont été la plupart du temps satisfaits.

Et remerciements chaleureux de nous deux à Jalil Kadiri pour avoir su visualiser et être le metteur en scène de nos schémas pas toujours très clairs et à Anne Pecassou pour son assistance tranquille et efficace.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Avant-propos

Le chiffre d'affaires de la consultation est en constante progression depuis le début des années 2000. Mais l'exigence des entreprises vis-à-vis des consultants est aussi en augmentation : exigence sur les résultats, sur l'application réelle des recommandations, sur des cahiers de charge de plus en plus précis, sans compter une pression du temps plus importante. Il est ainsi demandé aux consultants de s'engager sur des résultats réels. Les recommandations ne peuvent se contenter de vagues principes, mais doivent définir des actions concrètes à réaliser dans un temps très exactement planifié. Dans un passé encore récent, les rapports des consultants restaient dans les tiroirs ; cette époque est révolue. La consultation est considérée comme « un achat comme un autre », et **il est demandé au responsable d'entreprise de justifier la valeur ajoutée de l'achat de consultation.**
L'entreprise exige des recommandations argumentées précisant le domaine d'action, les cibles, les moyens d'application et les modalités d'évaluation.

Un vrai métier

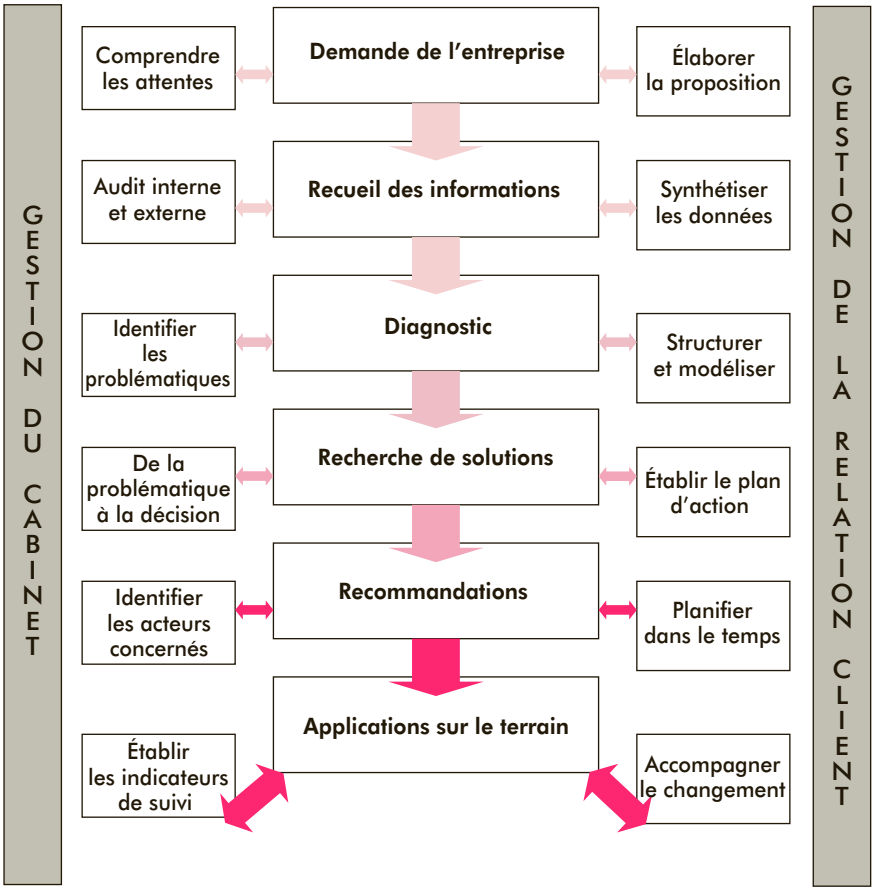
Le métier de consultant est donc un vrai métier. Il possède ses outils propres et spécifiques, ses méthodologies d'intervention. Ce sont ces outils, ces méthodes que nous aborderons dans cet ouvrage.
Ce métier comporte six étapes :

- **La proposition** : comprendre les attentes du client, savoir écrire la proposition, établir le budget, élaborer le planning.
- **Le recueil des informations** : savoir rechercher les données, mener un entretien, prendre des notes…
- **L'analyse du problème et le diagnostic** : savoir structurer les informations recueillies, identifier les problématiques, pouvoir utiliser les modèles synthétiques et établir le diagnostic.

• **La recherche de solutions** : savoir passer du diagnostic à l'action, trouver des solutions innovantes, tester les solutions pour que l'application soit réelle.
• **La présentation des recommandations** : savoir présenter son plan de recommandations, formuler ses messages, convaincre…
• **L'accompagnement du changement** : savoir mettre en place les actions proposées, élaborer des plans d'actions dans les temps impartis, identifier les acteurs, les engagés, les résistants.
Chaque étape correspond à des objectifs précis (par exemple, la demande de l'entreprise crée une compréhension des attentes du client et la réalisation par le consultant de la proposition).

Les étapes de l'intervention du consultant

Chaque étape a ses outils, ses méthodes spécifiques. Ils seront développés dans chacun des dossiers correspondant aux six étapes. Deux ultimes dossiers abordent des aspects essentiels et constants **: la gestion de la relation avec le client** et **la gestion du cabinet de consultant.**



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Sommaire

Remerciements 3
Avant-propos 4

Dossier 1 La proposition 10
Outil 1 Les huit étapes de la proposition 12
Outil 2 Élaboration du planning 16
Outil 3 Élaboration du budget et des honoraires 18
Outil 4 La méthodologie de construction de l'équipe 20
Outil 5 La check list d'une proposition 22

Dossier 2 Le recueil des informations 24
Outil 6 La technique de l'entretien 26
Outil 7 La recherche documentaire 30
Outil 8 La technique du focus groupe 34
Outil 9 La méthode Métaplan d'animation de réunion 36
Outil 10 Le benchmarking (observation des meilleures pratiques) 38
Outil 11 L'estimation de données manquantes 42
Outil 12 Le baromètre/questionnaire 46
Outil 13 La carte mentale et la prise de notes 50

Dossier 3 Analyse des problèmes et diagnostic 54
Outil 14 Les sept variables clés du diagnostic d'une organisation 56
Outil 15 Le modèle Réalité – Symbolique – Imaginaire (RSI) 60
Outil 16 Le modèle cybernétique (analyse d'un dysfonctionnement) 64
Outil 17 Le modèle de Mintzberg 68
Outil 18 La MotivAction (listing de Lujan) 72
Outil 19 Le cube de Stern (recherche des causes) 74
Outil 20 Le diagramme Ishikawa 78
Outil 21 La méthode de structuration d'un problème 80
Outil 22 La méthode des critères 82
Outil 23 Le modèle de Likert 86
Outil 24 Le business model 90

Dossier 4 La recherche de solutions 94
Outil 25 L'identification et la formulation du problème 96
Outil 26 La génération d'hypothèses de réponse 100

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 27 L'arbre logique 102
Outil 28 Le cube de Stern (recherche de solutions) 106
Outil 29 La méthode brainstorming de Osborn 110
Outil 30 La matrice de découverte 112
Outil 31 La technique du concassage 116
Outil 32 La méthode de l'analogie (dite de Gordon) 118
Outil 33 La méthode SPRI 120

Dossier 5 Présentation des recommandations 122

Outil 34 La méthode des messages 124
Outil 35 La méthode de l'enchaînement des idées 126
Outil 36 La méthode des graphiques quantitatifs 130
Outil 37 La méthode du story board 134
Outil 38 La méthode de présentation orale 136

Dossier 6 L'accompagnement du changement 138

Outil 39 La cartographie des acteurs 140
Outil 40 Les stades du changement 142
Outil 41 L'outil de Deming (méthode PDCA) 144
Outil 42 La dynamisation sociale 146
Outil 43 Le fonctionnement du Groupe Action 148
Outil 44 L'élaboration d'un plan d'action 150
Outil 45 La définition des indicateurs de réalisation 152
Outil 46 Communication stratégique : l'outil Monpin 154

Dossier 7 La gestion de la relation client 156

Outil 47 La technique de l'entonnoir 158
Outil 48 La clarification des rôles client/consultant 160
Outil 49 Mesurer l'aptitude au changement 162
Outil 50 Mesurer l'aptitude à la réactivité 164
Outil 51 Le triangle d'or de la confiance 166
Outil 52 Les points clés de l'éthique 168

Dossier 8 La gestion du cabinet 170

Outil 53 Le positionnement du cabinet 172
Outil 54 Déterminer les finalités du cabinet 174
Outil 55 La rentabilité d'un cabinet 176
Outil 56 La rentabilité d'un projet 178
Outil 57 Les différentes méthodes de facturation 180
Outil 58 L'imputation du temps (time sheet) 182
Outil 59 La Croix de Penneroux : allouer son temps 184

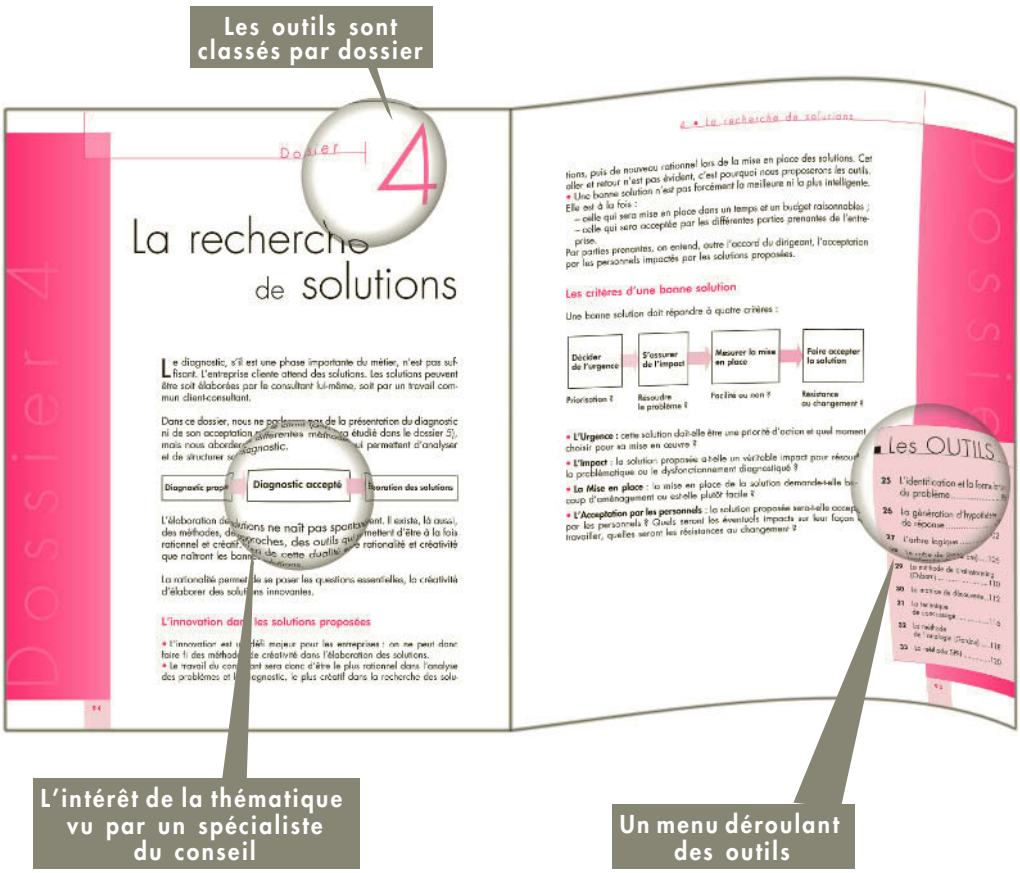
Glossaire 186
Bibliographie 188

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

La Boîte à outils, mode d'emploi

Une double page de présentation de la thématique


Les outils sont classés par dossier
Dossier 4
La recherche de solutions
Les OUTILS
L'intérêt de la thématique vu par un spécialiste du conseil
Un menu déroulant des outils

Les outils du consultant sur 2 ou 4 pages

Une signalétique claire

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

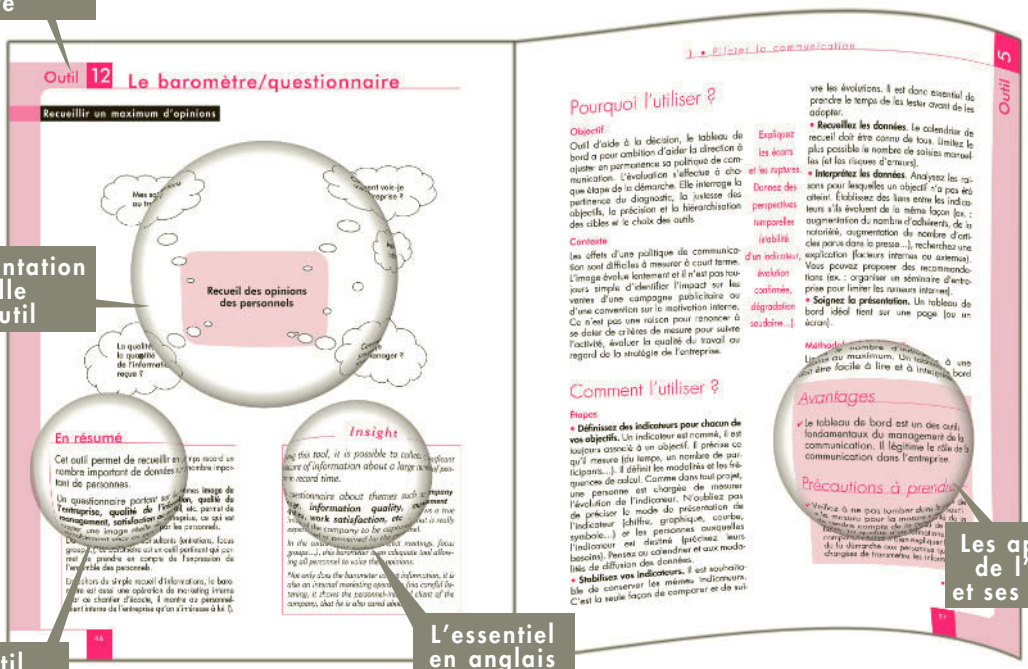
L'essentiel en anglais

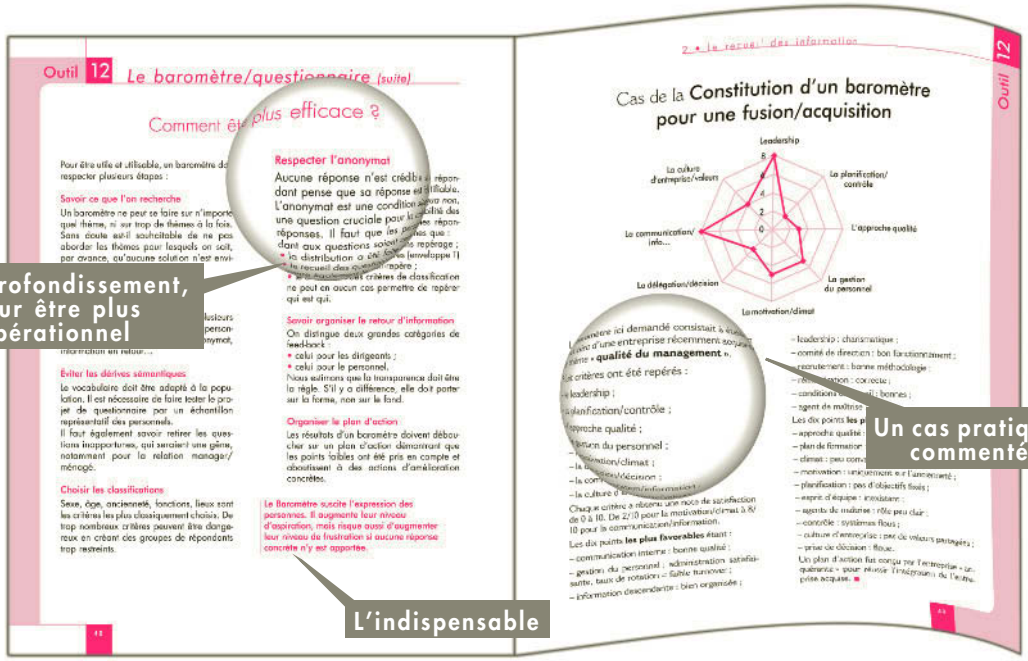
Les apports de l'outil et ses limites

Un approfondissement, pour être plus opérationnel

L'indispensable

Un cas pratique commenté





Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

La proposition

Une proposition est à la fois un document de vente qui va constituer un cahier des charges de l'intervention de conseil et formaliser un engagement de la part du cabinet, et un document de référence qui va servir pendant toute l'intervention de base de communication et de repère de l'avancement des travaux. Une bonne proposition contribue non seulement à gagner un nouveau client ou un nouveau projet chez un client existant mais aussi à assurer la qualité de l'intervention qui en découlera.

La proposition remplit six fonctions

- **Document de négociation :** l'objectif premier d'une proposition est de persuader le client que le consultant est le mieux placé pour résoudre son problème et qu'il doit travailler avec lui. C'est donc avant tout un document à dimension commerciale.
- **Support de réflexion :** elle permet de clarifier le problème du client, voire de le réorienter. Elle doit assurer au client que l'intervention envisagée est justifiée, que son problème a une solution et que le cabinet est qualifié pour lui garantir le résultat. Il ne faut pas oublier que le client, même décideur, aura à justifier son choix à des tiers.
- **Support de communication :** elle est un message adressé aux autres responsables de l'entreprise. Sans avoir nécessairement participé aux premiers contacts, ces derniers peuvent prendre part à la décision finale. Ils ne sont pas forcément connus lors des entretiens préliminaires.
- **Assurance qualité de l'intervention :** la proposition contribue à assurer la qualité des interventions qui en découlera. Elle constitue un document de référence. Elle établit les bases communes et permet de s'assurer de l'identité de vue entre le client et le consultant sur les objectifs de l'intervention,

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

le mode opératoire et les résultats à atteindre. Elle sert de guide durant l'intervention, en définissant notamment les étapes et les délais à respecter. Enfin elle définit les résultats attendus.

• **Outil de promotion du consultant :** la proposition permet de promouvoir l'image du cabinet et de ses consultants. Elle met en valeur son savoir-faire, c'est-à-dire ses compétences et expériences accumulées. Elle souligne l'originalité de son approche et des méthodes de travail utilisées ; elle démontre la qualité qu'un client peut espérer d'une intervention. La proposition reflète ainsi par ses qualités intellectuelles et formelles l'image du consultant ou/et du cabinet.

• **Base de l'engagement contractuel :** les éléments de la proposition une fois acceptée par le client constituent une base contractuelle, notamment pour les délais à respecter et le montant du budget.

L'élaboration d'une proposition est un moment crucial de la relation client

En tant que premier contact, elle préfigure la qualité de la future intervention et imprime le « style » de la relation client/consultant. Même dans le cas de missions récurrentes et de relations de confiance, la proposition d'intervention doit être formalisée pour maintenir le niveau de professionnalisme, établir des relations financières claires, confirmer la maîtrise du sujet et l'avance du consultant sur d'éventuels concurrents. Ce n'est jamais un simple document commercial, un accord financier ou une formalité.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Dossier

Les OUTILS

1 Les huit étapes de la proposition.....p 12

2 L'élaboration du planning.....p 16

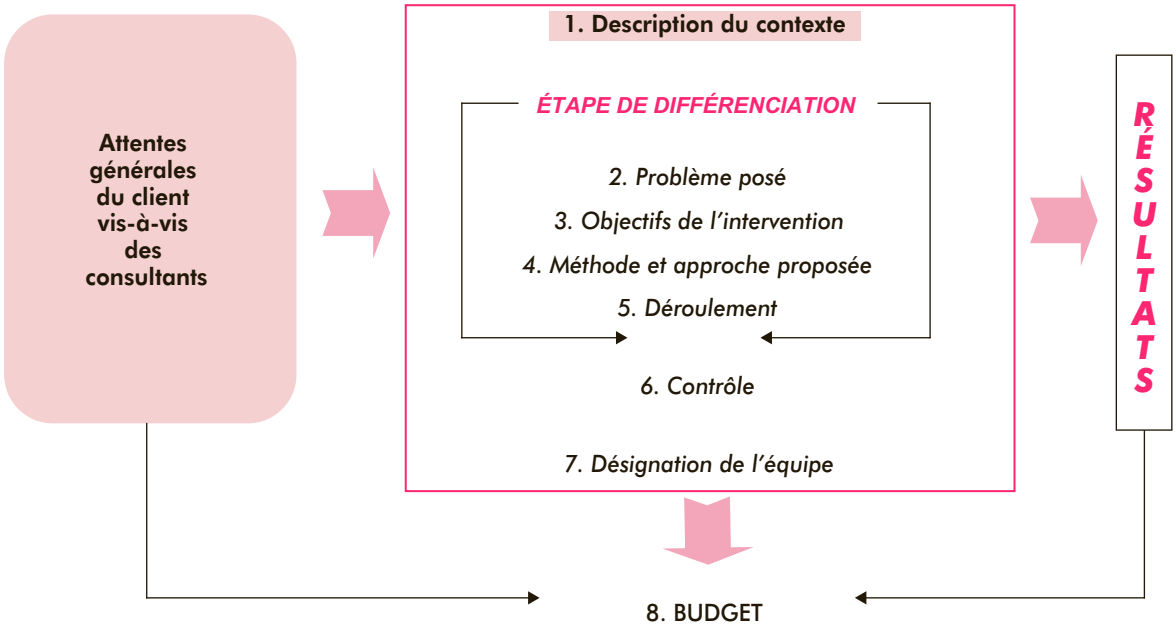
3 L'élaboration du budget .....p 18

4 Méthodologie de construction de l'équipe.....p 20

5 La check list d'une proposition .....p 22

Outil 1 Les huit étapes de la proposition

L'enchaînement des étapes



En résumé

Une proposition comporte huit grandes étapes :

– compréhension du contexte,
– problème à résoudre,
– finalités et objectifs de l'intervention,
– approche proposée,
– déroulement et planning,
– modalités pratiques et contrôle,
– désignation de l'équipe,
– budget d'intervention.

Des appendices complètent la proposition : ils comportent notamment les *curriculum vitae* des consultants ainsi que des références de missions similaires conduites dans d'autres entreprises.

Insight

The eight main steps to a proposal are :

– understanding the context ;
– defining the problem to be solved ;
– purposes and objectives of the intervention ;
– proposed approach ; implementation and planning ;
– practical terms and monitoring ;
– team selection ;
– budget for the intervention.

Other items are to complete the proposal : these include the consultants' resumes as well as references of similar missions carried out in other firms.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet de remplir les différentes fonctions d'une proposition : elle est à la fois un des vecteurs déterminants de la vente de l'intervention, un support de communication avec le client, une description des conditions pratiques de déroulement de l'intervention et la base des éléments contractuels (planning, budget, résultats attendus).

Contexte

Cette méthode est utilisée par le consultant pour préparer les entretiens avec son client, de façon à disposer d'un canevas pour les mener à bien. Elle constitue un rappel des points clés qu'il faudra aborder lors des entretiens préalables. En sachant qu'une « bonne » proposition n'est jamais que la formalisation écrite d'un accord préalable établi oralement avec le client. Elle est surtout utilisée pour formaliser la proposition proprement dite. Avoir une vision claire des étapes d'une proposition permet de la rédiger de façon méthodique et de s'assurer de la logique entre ses différentes parties. Enfin le rappel des différentes étapes est utile tout au long de la mission pour s'assurer que le consultant travaille conformément au « cahier des charges » défini.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Description du contexte : cette étape présente la situation de l'entreprise.
2. Problème posé : met en évidence le problème à résoudre.
3. Finalités et objectifs de l'intervention : fait ressortir la contribution de l'intervention et les « livrables ».
4. Méthode et approche proposée : expose la démarche d'intervention.

Cette méthode permet d'établir un canevas qui structure une proposition, depuis la définition du contexte jusqu'au budget d'intervention.

5. Déroulement et planning : permet de définir les différentes tâches et les délais.
6. Modalités pratiques et contrôle du déroulement : détermine les conditions concrètes de l'intervention.
7. Désignation de l'équipe : présente l'équipe des consultants.
8. Budget d'intervention : détermine les conditions financières.

Méthodologie et conseils

• S'assurer que les différentes parties s'enchaînent logiquement depuis la description du contexte jusqu'au budget ; le budget, en particulier, doit découler naturellement des options prises aux étapes précédentes.

Avantages

- ✔ Cet outil sert de canevas aux entretiens préalables.
- ✔ Il articule de façon rigoureuse les points clés d'une proposition.
- ✔ Il permet de gagner du temps et de se répartir le travail dans la rédaction.
- ✔ L'enchaînement des étapes permet de s'assurer qu'aucun point clé n'a été omis.

Précautions à prendre

- ✔ Il faut adapter le canevas en fonction du contexte : les développements peuvent être plus ou moins importants selon les parties. Dans certains cas, il peut être judicieux pour faciliter la lecture de dédoubler une partie. Par exemple, le contexte peut être décomposé en deux : la situation et le problème à résoudre.
- ✔ Il faut aussi adapter ce canevas en fonction de l'entreprise de conseil : par exemple, certains consultants peuvent souhaiter mettre en avant leurs atouts spécifiques et décider d'en faire une partie propre.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Reprenons pour chaque étape, les objectifs visés et les points clés.

1. Description du contexte

• **Objectifs :** montrer que l'on a compris la situation de l'entreprise, identifié la demande du client et les problèmes qui la motivent, repéré les progrès à réaliser, leur nécessité et leurs enjeux.

• **Points clés :** résumer et « décanter » ; se contenter de faire ressortir les données qui permettent d'expliquer les besoins ou les enjeux ; utiliser le « langage » du client.

2. Problème posé

• **Objectifs :** définir le cœur du problème en le situant en étendue et en profondeur ; cerner le champ sur lequel le client a des leviers d'action ou peut influencer.

• **Points clés :** montrer que l'on a déjà porté (prudemment) un prédiagnostic, et que le consultant a une idée sur la question ; faire preuve de réalisme.

3. Finalités et objectifs de l'intervention

• **Objectifs :** Mettre en évidence le bénéfice de l'intervention pour l'entreprise, par exemple : réduction des coûts, développement du chiffre d'affaires, etc. ; faire ressortir les productions tangibles suite à l'intervention.

• **Points clés :** insister sur ce que l'on apporte de concret ; préciser les résultats que l'intervention permettra d'obtenir à court et à long terme.

4. Approche proposée

• **Objectifs :** exposer la méthode retenue pour traiter le problème client ; faire ressortir l'aspect différenciateur/original de l'approche par rapport à des concurrents éventuels.

5. Déroulement et planning

• **Objectifs :** découper l'intervention dans le temps de sorte que le client perçoive le cheminement et les acquis progressifs ; faire ressortir les productions intermédiaires à l'issue de chaque étape.

• **Points clés** : ne pas oublier qu'un découpage, dont les phases correspondent à des synthèses partielles avec des résultats concrets, crédibilise l'action et l'étude en apportant des résultats utilisables avant la fin de l'intervention.

6. Modalités pratiques, contrôle du déroulement

• **Objectifs :** prévoir de manière formelle la façon dont le déroulement sera contrôlé par le client pour l'informer et satisfaire son appétit de résultats partiels ; s'assurer que le consultant est toujours en phase avec ses attentes.

• **Points clés** : faire coïncider les points d'avancement avec des moments d'appréciation des résultats et d'éventuelle réorientation des travaux.

7. Désignation de l'équipe

• **Objectifs :** donner toute sécurité sur le professionnalisme et les disponibilités des consultants proposés ; justifier les honoraires.

• **Points clés :** dégager, au sein de l'équipe de consultants, le partage des responsabilités et l'affectation du temps ; joindre les *curriculum vitae* en annexe.

8. Budget d'intervention

• **Objectifs :** quelles que soient les modalités de facturation retenues, présenter le budget de façon claire et exempte d'ambiguïté. Le client doit « s'y retrouver » et pouvoir implicitement mettre en rapport le coût avec les bénéfices attendus de l'intervention.

• **Points clés** : *cf.* Outil 3 L'établissement du budget.

Bâtir la proposition en ayant un schéma clair des différentes étapes de leurs objectifs respectifs et des points clés à respecter.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas : **Les idées clés à chaque étape de la proposition pour l'entreprise X**

1. Description du contexte :

Une évolution difficile

ÉTAPES DE DIFFÉRENCIATION

2. Problème posé :

un plan à moyen terme devenu indispensable.

3. Objectifs de l'intervention :

d'abord un diagnostic de la situation concurrentielle ;
un plan à moyen terme ; enfin,
un projet d'entreprise comme outil de mobilisation.

4. Méthode et approche proposée :

pragmatique orientée vers les résultats et un accompagnement pour la mise en œuvre.

5. Déroulement : **cinq phases qui s'enchaînent clairement ; des résultats concrets à la fin de chaque étape.**

6. Contrôle : **indicateurs**

7. Désignation de l'équipe :

une équipe pluridisciplinaire

8. BUDGET

Ce cas reprend schématiquement les grandes idées qui pourraient apparaître aux différentes étapes d'une proposition, depuis la description du contexte jusqu'au budget.

Trois objectifs sont ici fixés à l'intervention :

– un diagnostic de la situation concurrentielle ;

– un plan à moyen terme ;

– un projet d'entreprise comme outil de mobilisation de l'ensemble du personnel.

Les points 2, 3, 4 et 5 sont des moyens privilégiés de se distinguer des offres concurrentes. Ils insistent notamment sur l'approche pragmatique, l'obtention de résultats concrets, l'accompagnement dans la mise en œuvre.

L'ensemble des étapes et des idées développées à chaque étape doit constituer un enchaînement qui débouche naturellement sur le budget.

Le budget ainsi rationalisé, objectivé par chacune des étapes, par la quantité et surtout la qualité de l'équipe de consultants pluridisciplinaire proposée, aura donc davantage de chances d'être compris et accepté. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 2 Élaboration du planning

Le graphique de Gantt

Phases/activités	Calendrier					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
1. Analyse de l'industrie						
Décrire le business système						
Élaborer les stratégies génériques						
Déterminer les facteurs clé du succès						
2. Analyse de la société						
Étudier la stratégie suivie						
Diagnostiquer les forces et faiblesses						
Lister les principaux problèmes						
3. Analyse des problèmes						
Évaluer les difficultés						
Élaborer les recommandations						
Déterminer les plans d'action						

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Le diagramme de Gantt permet de visualiser dans le temps les diverses phases et tâches composant l'intervention. Il représente graphiquement son déroulement.

Dans un diagramme de Gantt, sont représentées : en ligne, les différentes phases et tâches de l'intervention ; en colonne, les unités de temps (exprimées en mois, en semaine ou en jours). La durée d'exécution d'une tâche est matérialisée par une barre horizontale.

Insight

The Gantt diagram helps you to visualise the various stages and tasks which make up the intervention in time. It represents the process graphically.

In a Gantt diagram you may find : in lines, the different stages and tasks of the intervention ; in columns the units of time (expressed in months, weekdays or days). The performance response time is shown by a horizontal bar.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le planning est un des premiers éléments, avec les résultats attendus, discuté avec le client ; le graphique de Gantt permet de l'établir et de le communiquer. Il met en évidence les délais, variable clé de l'intervention :

- variable clé de la performance de l'intervention : le respect des délais est incontournable et la rapidité dans l'obtention des résultats même partiels est fortement valorisée par le client ;
- variable clé de la performance de chaque consultant : qui s'apprécie notamment dans la capacité à livrer dans les délais impartis ;
- variable clé de la rentabilité de la mission : l'étalement dans le temps pénalise la rentabilité ;
- élément clé de l'organisation de la mission : elle s'organise autour du planning et des délais convenus (*dead lines* en anglais).

Cette méthode permet d'avoir une vision d'ensemble des étapes d'une intervention avec ses principaux jalons.

Contexte

Le graphique de Gantt est utilisé dans la partie « déroulement » d'une proposition d'intervention. Il permet de présenter et de communiquer sur les différentes phases et étapes, sur la logique de leur enchaînement et sur les délais. Mais il constitue aussi le point de référence tout au long d'une intervention, pour fixer les objectifs en termes de délais et s'assurer qu'ils sont respectés pour les « productions intermédiaires » et le « produit final ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Déterminer et structurer la liste des tâches** à réaliser pour mener à bien l'intervention. Cette identification dépend largement de l'approche retenue. La liste obtenue doit être ensuite structurée : on tente de regrouper les tâches et de les hiérarchiser.
- **Estimer les durées pour chaque tâche** : l'unité de temps retenue est fonction du type d'intervention réalisée. Elle peut aller de la journée à la semaine ou au mois. L'important étant d'utiliser la même unité de temps pour toutes les tâches dans un souci d'harmonisation du diagramme.
- **Établir l'ordre logique :** en fonction des priorités et des enchaînements des tâches ; établir l'ordre logique de leur succession permettra de fixer la chronologie du projet.
- **Tracer le diagramme de Gantt** avec en abscisse l'échelle de temps et en ordonnée la liste des tâches : tracer un rectangle d'une longueur proportionnelle à leur durée, le tout suivant la logique d'ordre d'exécution.

Méthodologie et conseils

- De nombreux logiciels informatiques, notamment « Outlook » de Microsoft, facilitent la réalisation de cet outil. Ils ne dispensent pas d'une réflexion sur les différentes phases, activités et délais à respecter. ■

Avantages

- ✔ Déterminer les dates de réalisation des différentes phases et étapes d'une intervention.
- ✔ Identifier les marges existantes sur certaines tâches.
- ✔ Visualiser d'un seul coup d'œil le déroulement global de l'intervention.

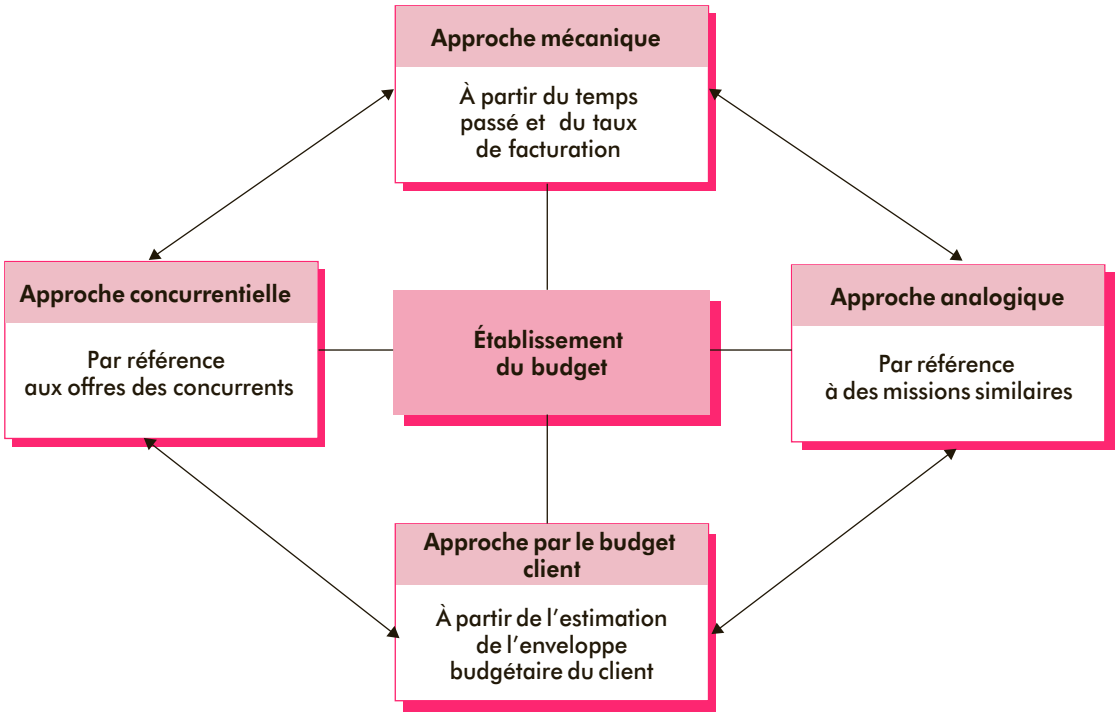
Précautions à prendre

- ✔ Savoir faire évoluer le planning en accord avec le client, en fonction des situations rencontrées en cours d'intervention : impératifs du client, ressources disponibles, points à approfondir, etc.
- ✔ Rechercher les impacts d'une modification du planning sur les autres acteurs.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 3 Élaboration du budget et des honoraires

Différentes approches pour l'établissement d'un budget


Approche mécanique
À partir du temps passé et du taux de facturation
Approche concurrentielle
Par référence aux offres des concurrents
Établissement du budget
Approche analogique
Par référence à des missions similaires
Approche par le budget client
À partir de l'estimation de l'enveloppe budgétaire du client

En résumé

Plusieurs méthodes permettent de calculer un forfait en honoraires (montant préétabli et fixe pour la prestation) et il est fréquent de les associer : l'approche mécanique, l'approche analogique, l'approche concurrentielle et l'approche par évaluation de l'enveloppe budgétaire du client. Bien évidemment, ces approches doivent être croisées pour définir un budget pertinent. À ces honoraires, il convient d'ajouter les frais professionnels et la TVA. Par ailleurs, il est courant de demander un acompte à la commande.

Insight

*Several methods can be used to calculate a **fixed rate** (pre-established amount and fixed amount for the service) and it is frequent to have them combined : mechanical approach, analogical approach, competitive approach and approach by valuation of the customer's budget allowance ; naturally these approaches must be crossed to define an appropriate budget. In addition to these fees, it is necessary to add professional expenses and VAT. Finally, it is common to require a down payment upon ordering.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• S'assurer de la rentabilité économique de l'intervention.
• Obtenir le contrat en intégrant l'enveloppe budgétaire du client et les offres concurrentes.
• Limiter les risques de sous-évaluation du temps à consacrer au projet.

Cette méthode permet de s'assurer de la pertinence du budget par rapport aux offres concurrentes, au coût engagé et à la capacité d'achat du client.

Contexte

Le budget est établi lors de l'élaboration de la proposition, il dépend de l'ensemble des choix retenus dans cette proposition : objectifs de l'intervention, méthode d'approche, planning, composition de l'équipe, etc. Au-delà de ces facteurs, d'autres éléments recueillis lors des entretiens préalables vont impacter le budget : l'estimation de l'enveloppe budgétaire du client et les pratiques de prix des concurrents identifiés sur la mission. Ces éléments sont d'autant plus importants que les entreprises font de plus en plus appel à leur service achat et à la mise en concurrence dans le recours au conseil.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La méthode croise différentes approches :
• **l'approche mécanique** : elle établit les honoraires en multipliant le temps nécessaire estimé par le taux d'intervention. Le temps nécessaire estimé est lui même établi en décomposant la mission en opérations élémentaires (nombre d'entretiens, de comités de pilotage, etc.). Pour chacune de ces opérations, on applique une durée standard, par exemple : une demi-journée par entretien. Le taux d'intervention peut être un taux moyen pour le cabinet ou un taux différencié selon la hiérarchie de compétence des consultants.
• **l'approche analogique** : elle est construite par référence à des missions de même type conduite dans le passé. Elle capitalise donc sur l'expérience des consultants ayant déjà plusieurs années de pratique.
• **l'approche concurrentielle** : elle consiste à viser un budget proche voire inférieur à celui des concurrents.
• **l'approche par l'enveloppe budgétaire du client** : elle consiste à calibrer au plus juste le budget d'intervention afin de rentrer dans l'enveloppe budgétaire du client. En amont, on essayera donc de connaître cette enveloppe ou de l'approcher en fonction de l'enjeu client.

Méthodologie et conseils

Il convient de croiser les différentes approches pour établir le budget.
Dans certains cas, le consultant peut proposer un budget très compétitif pour obtenir une référence ou rentrer chez un nouveau client.
En cas d'appel d'offre, les propositions sont jugées sur des critères techniques et financiers. En général, la performance d'une proposition sur des critères techniques ne suffit pas à compenser un différentiel de prix significatif. ■

Avantages

✔ La pluralité des approches permet de mieux apprécier le budget.

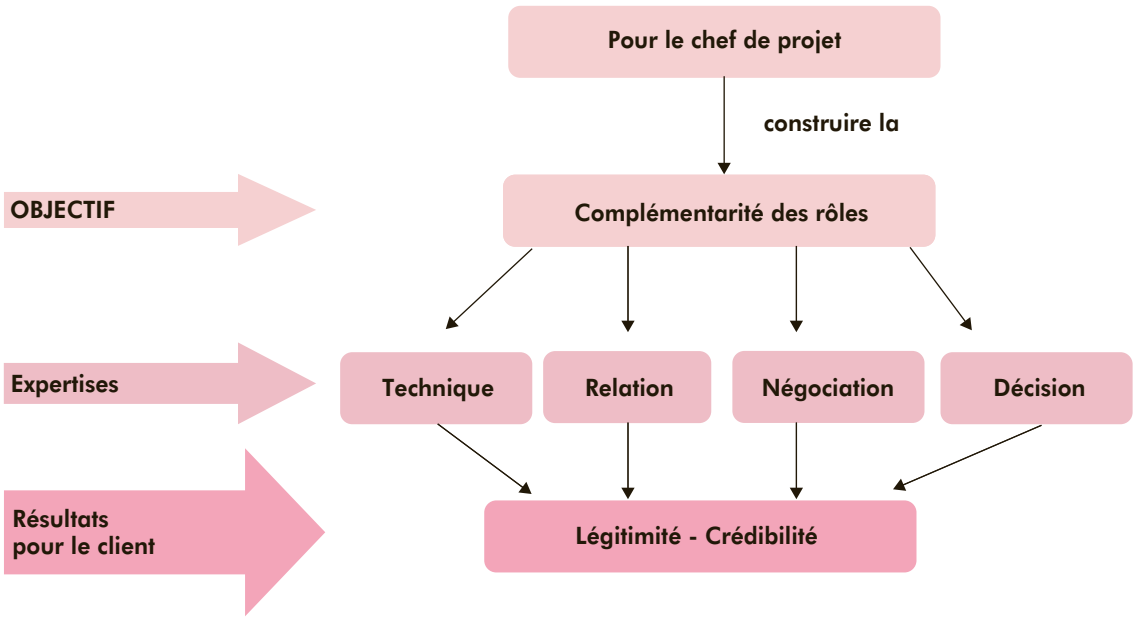
Précautions à prendre

✔ Deux pièges sont à éviter : des budgets très en dessous de ceux des concurrents qui décrédibilisent l'intervention ou au contraire des budgets très au-dessus qui excluent du marché.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 4 La méthodologie de construction de l'équipe

S'appuyer à la fois sur la technique et sur la relation



En résumé

L'intervention de plusieurs consultants d'un même cabinet demande une réflexion sur la construction de l'équipe. La méthodologie proposée ici repose sur plusieurs principes complémentaires :

– l'expertise technique ;

– l'expertise relationnelle ;

– l'expertise négociatrice ;

– l'expertise projet ;

– l'expertise décisionnelle.

L'équipe de consultants face au client se construit sur la crédibilité (compétences) et sur la légitimité (reconnaissance par le client).

Insight

The intervention of several consultants from the same consultancy calls for careful consideration in building the team. The methodology proposed here is based on several complementary principles :

– Technical expertise ;

– Interpersonal expertise ;

– Negotiating expertise ;

– Project expertise ;

– Decision expertise.

The team of consultants when approaching the customer is built on credibility (skills) and legitimacy (recognition on behalf of the customer).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Savoir construire une équipe de consultants est essentiel pour conduire une mission. Construire l'équipe, c'est réussir l'adéquation entre une approche cabinet (quelle équipe pour quelle synergie ?) et une approche entreprise (quelle équipe pour quel client ?).

Pour l'équipe, complémentarité et synergie. Pour le client, légitimité et crédibilité.

Contexte

• Pour que l'équipe de consultants réussisse, il est nécessaire que sa construction ait été pensée pour éviter toute lutte de pouvoir interne et s'adapter à la culture de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Déterminer le chef de projet :** le chef du projet pilote l'opérationnel dans le cadre stratégique fixé par le contrat. Son rôle est de réussir le changement en trouvant dans l'entreprise les bons leviers d'action et en coordonnant et animant l'équipe constituée. À chaque étape du projet, il étudie les risques, il veille au budget, au planning, à l'adéquation des méthodes.

• **La complémentarité des rôles :** l'équipe doit être composée selon le principe de la complémentarité des rôles. Elle doit posséder :

– l'expertise *relationnelle* (gestion constante de la relation avec le client) ;

– l'expertise *technique* pour réagir à l'ensemble des problématiques techniques ;

– l'expertise *décisionnelle* pour, en accord avec le chef de projet, décider des régulations nécessaires, de la maintenance, des suites ou de l'arrêt de la mission ;

– l'expertise *négociatrice* pour gérer les conflits en interne et avec les personnels de l'entreprise cliente.

• **Organiser les délégations :** déterminer la *responsabilité de chacun* dans l'équipe : le « qui fait quoi » doit être clarifié. Quelle est la délégation accordée à chacun ? Délégation qui précise le champ, le temps, le reporting et les indicateurs de succès.

Méthodologie et conseils

Les principes de construction doivent reposer sur la légitimité et la crédibilité :

• Ce qu'on propose au client est-il crédible ?

• Les consultants sont-ils légitimes par leurs compétences, leurs expériences ?

Une équipe gagnante auprès d'un client peut ne pas l'être auprès d'un autre : le principe sportif « ne changeons pas une équipe qui gagne » n'est pas toujours valable dans le secteur du conseil. ■

Avantages

✔ Perdre un peu de temps pour construire l'équipe, c'est en gagner beaucoup.

✔ Des questionnements simples mais obligatoires.

Précautions à prendre

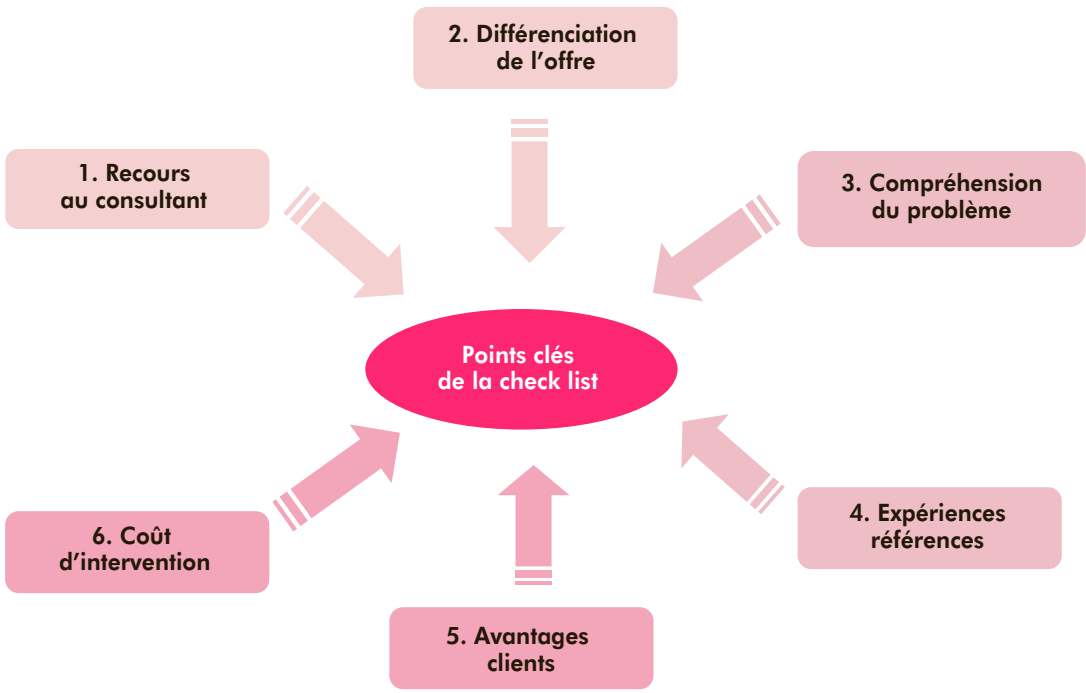
✔ Ne pas laisser le chef du projet construire seul son équipe.

✔ Ne pas jouer la tranquillité contre le dynamisme (la confrontation et les personnalités « à caractère » sont utiles).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 5 La check list d'une proposition

Points clés d'évaluation d'une proposition



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

La check list d'une proposition permet de prendre du recul par rapport à la rédaction du document de proposition en le soumettant à une grille de lecture permettant de tester sur différents aspects la pertinence de l'offre faite au client.

On mettra principalement en évidence les éléments différenciateurs de l'offre et les avantages pour le client.

Insight

The check list tool used for a proposal helps to keep a distance when writing a proposal document by subjecting it to a reading grid allowing the relevance of the different aspects of the offer made to the customer to be tested.

The differenciating items of the offer and the advantages for the customer will be emphasized especially.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Lever les freins à l'intervention : de nombreuses personnes chez le client vivent l'appel à un consultant comme un signe de faiblesse (« on ne sait pas se débrouiller seuls »), un risque de vulnérabilité (« on ne sait pas où ça va nous mener ») ou de perte de contrôle (« c'est le consultant qui va faire la loi »).
• Intégrer les critères de sélection généralement retenus : compréhension du problème du client, réputation et expérience de la société de conseil, valeur ou pertinence de l'approche proposée, compétence de l'équipe de consultants, prix (vient après les critères précédents et en relation avec eux).
• Adopter une approche marketing de l'offre.

Contexte

Cette grille d'autoévaluation peut servir aussi bien à la rédaction de la proposition qu'à la préparation de sa présentation orale éventuelle.

La check list d'évaluation permet de prendre du recul en adoptant le regard du client sur la proposition.

Comment l'utiliser ?

Étapes

S'interroger sur les points suivants :

• **Le recours au consultant est-il présenté comme « naturel »,** intégré dans une démarche de projet piloté par le client ?
• **En quoi notre offre est-elle différente de celles de nos concurrents ?** Quels sont les avantages pour le client liés à ces différences ?
• **Comment le client peut-il sentir que nous avons compris son problème,** que nous répondons à sa demande, à son besoin ?
• **Quelle est notre expérience, quelles sont nos références :** chez ce client, dans son secteur professionnel, par rapport au type de problème à traiter ?
• **Quels sont les avantages pour le client :** de notre conception du rôle du consultant, de la démarche (méthodologie) d'intervention proposée, de l'équipe d'intervention (profils individuels et synergie collective) ?
• **Comment se situe notre coût d'intervention** par rapport au marché, à la concurrence ? quels sont les avantages en termes de rapport qualité prix pour le client ?

Source : Questionnaire d'autoévaluation d'une proposition adapté du livre de M. J. Simonet, J.-P. Bouchez, J. Pelade et P. Gilbert, *Le Conseil*, Éditions d'Organisation.

Méthodologie et conseils

Passer la proposition au crible des questions pour l'analyser **avec le regard du client.** ■

Avantages

✔ Contrôler la qualité de la proposition.
✔ S'assurer que le texte correspond aux spécificités de la demande client.
✔ Vérifier que l'offre est effectivement différenciée par rapport aux concurrents.

Précautions à prendre

✔ S'interroger sur les points clés pour convaincre le client.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Le recueil des informations

Le recueil des informations constitue l'une des valeurs ajoutées clés du conseil. Tout d'abord, le consultant constitue un canal privilégié pour restituer des informations non filtrées par les canaux hiérarchiques : les informations terrain peuvent par son intermédiaire remonter directement aux décideurs en réduisant les biais. De plus, le consultant peut obtenir de la part des collaborateurs d'une entreprise des informations qu'ils livreraient moins facilement à la hiérarchie et ceci d'autant plus que les entretiens sont confidentiels. Par ailleurs, le consultant est en meilleure position pour obtenir des données externes notamment sur les concurrents ou auprès des clients ; il est en effet plus difficile pour l'entreprise de conduire ce type de recherche d'informations par elle-même. Enfin, le recueil d'informations peut être déterminant pour asseoir la crédibilité du consultant junior auprès des clients ayant de nombreuses années d'expérience dans un secteur d'activité. C'est par l'apport de données et de faits pertinents que le consultant junior peut compenser son manque d'expérience du secteur.

Modalités du recueil d'informations

Il existe différentes modalités de collecte de l'information, elles dépendent largement du type d'information recherché. Parmi celles-ci, on peut citer la recherche documentaire, les enquêtes par questionnaire, l'observation, le recours à des groupes de travail, etc.
Toutefois, l'entretien reste la voie royale et savoir conduire des entretiens chez un client est une des activités au cœur du métier de consultant. De la qualité des entretiens dépend la qualité des informations dont le consultant pourra disposer pour la suite de son travail, laquelle aura un impact sur la suite de ses relations avec les différents acteurs de l'entreprise cliente. Enfin,

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

la façon de conduire l'entretien va influencer l'image que le consultant donne de lui-même en tant que personne et en tant que professionnel. Quelles que soient les modalités retenues, quelques grands principes doivent guider la recherche d'information.

Principes du recueil d'informations

• **Ne pas « réinventer la roue » :** quel que soit le problème à traiter, il y a de fortes chances qu'il ait été sinon traité, du moins approché par ailleurs. D'où l'importance de conduire une recherche documentaire, de poser des questions et d'identifier les personnes qui auraient pu dans le passé être confrontées à un problème similaire. Le but n'étant pas de reproduire une solution toute faite mais d'éviter de perdre du temps en capitalisant sur des travaux antérieurs.

• **Éviter de se perdre dans la masse des informations :** dans tout recueil d'informations, le consultant est confronté à l'abondance des informations existantes. Toute organisation produit un nombre considérable de données internes sous la forme de mémos, rapports, plans, etc. À côté de ces données internes, il existe une masse d'informations produites par l'externe : articles de journaux ou de magazines, rapports réalisés par les investisseurs, etc. Le consultant risque donc d'être perdu dans la masse des données disponibles.

• **Cerner les questions clés pour augmenter la productivité de la recherche :** l'objectif du recueil d'informations et donc moins de trouver des données que de **repérer les données véritablement pertinentes** pour résoudre son problème. Le défi est donc d'obtenir précisément ces dernières en évitant deux écueils : l'excès ou l'insuffisance des données. Une des façons d'éviter ce piège est de clarifier en amont les questions clés et d'émettre des hypothèses de solution à valider par des faits (cf. Outils 25 et 26).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Dossier

Les OUTILS

6 La technique de l'entretien.....p 26

7 La recherche documentaire.....p 30

8 La technique du focus group .....p 34

9 La méthode métaplan d'animation de réunion....p 36

10 Le benchmarking : observation des meilleures pratiques...p 38

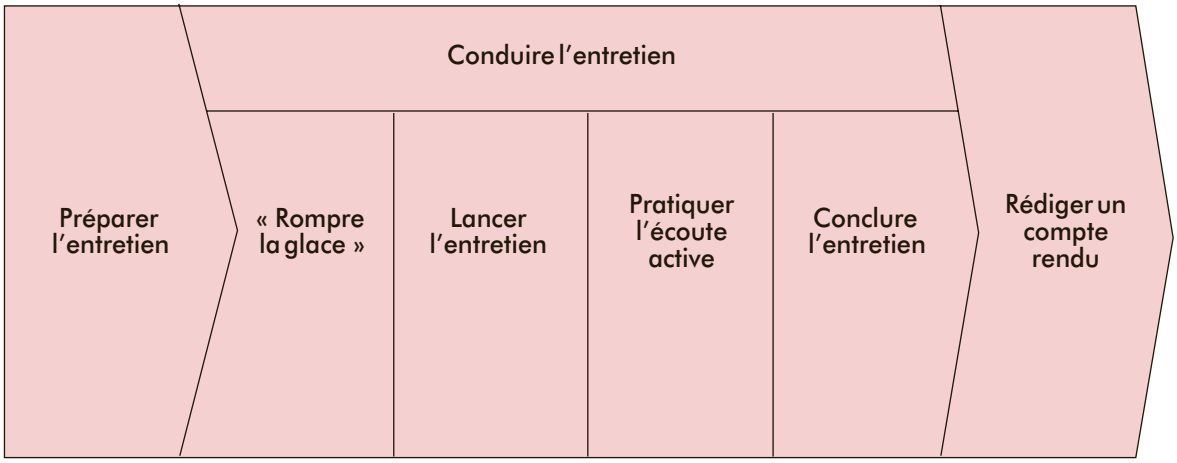
11 L'estimation des données manquantes.....p 42

12 Le baromètre/ questionnaire.....p 46

13 La carte mentale et la prise de notes .....p 50

Outil 6 La technique de l'entretien

Les étapes d'un entretien



En résumé

L'entretien est un outil fondamental du conseil, utilisé tout au long d'une mission depuis la négociation du contrat jusqu'à sa mise en œuvre. C'est un moyen puissant non seulement pour recueillir de l'information mais aussi pour valider des pistes de solutions et contribuer à leur application. Aussi l'entretien doit-il être conduit avec méthode, notamment par la constitution d'un canevas d'entretien pour la préparation, le recours à la reformulation dans la conduite de l'entretien et la réalisation d'un compte rendu de synthèse une fois l'entretien achevé.

Insight

Project meetings are fundamental consultancy tools used throughout a mission, from negotiating the contract to implementation. They are strong means used not only to gather necessary information but also to validate solution paths and contribute to their implementation. Project meetings must be structured, and most importantly, a discussion canvas must be created to help prepare the meeting. Rewording can be used during the meeting and a detailed report should be written once the meeing has come to an end.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• L'entretien permet d'obtenir le maximum d'informations pertinentes relatives aux problèmes posés. Cette information concerne à la fois les faits et les opinions des personnes interviewées.
• Il permet de tester des hypothèses de réponse aux questions posées.
• Il a également pour but d'établir une relation de confiance avec la personne interviewée de façon à poursuivre des relations de collaboration constructives.
• Il contribue à renforcer l'image de professionnalisme du consultant et du cabinet.

Contexte

L'entretien constitue un outil de travail essentiel pour le consultant qu'il va utiliser tout au long d'une mission.
Lors des négociations préalables, il va permettre d'identifier les problèmes, de prendre connaissance des objectifs que se fixe le client, de préciser la contribution attendue du consultant et ses modalités pratiques (moyens, délais). Au début de l'étude, il permet d'aller directement aux questions clés sans gaspiller du temps à la lecture de documents sans intérêt. Tout au long de l'étude, il permet de rassembler les données nécessaires et de dégager des pistes nouvelles. Dans les phases de mise en œuvre et de suivi des conclusions d'études, l'entretien sert de moyen de contrôle et de régulation des actions engagées puisqu'il permettra de communiquer, de convaincre et d'obtenir un retour d'informations du terrain.

Au-delà de la conduite de l'entretien, la préparation et la rédaction du compte rendu sont essentielles à sa réussite.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'entretien demande à la fois une phase de préparation, une phase de conduite de l'entretien proprement dit et une phase de synthèse post-entretien avec la rédaction du compte rendu.
• **Préparer l'entretien** : clarifier l'objectif, identifier les interlocuteurs, établir un canevas pour l'entretien et organiser la rencontre.
• **Conduire l'entretien** : « rompre la glace », lancer l'entretien proprement dit, pratiquer l'écoute active, conclure.
• **Établir un compte rendu** : rédiger une synthèse post-entretien.

Méthodologie et conseils

Suite à un entretien, il est toujours utile de s'interroger sur les points forts et les points à améliorer aux différentes étapes pour progresser dans la maîtrise de cette technique.

Avantages

✔ Professionnaliser la réalisation de l'entretien par la méthode.
✔ Rendre les entretiens plus productifs.

Précautions à prendre

✔ Consacrer du temps à la préparation et notamment à la construction du canevas d'entretien.
✔ Tirer parti de l'entretien pour dégager des idées clés, recueillir des faits et des données venant étayer ces idées.
✔ Recueillir dans certains cas le *verbatim*.

• • •

Comment être plus efficace ?

Préparer l'entretien

Pour préparer un l'entretien, il importe en premier lieu d'en clarifier l'objectif : qui voulons-nous rencontrer ? Pourquoi ces personnes spécifiquement ? Que recherchons-nous ? Quelles hypothèses voulons-nous tester ? Quels messages voulons-nous délivrer ? Quels changements voulons-nous induire ? Dans un deuxième temps, il s'agit d'identifier les interlocuteurs possibles. Dans un troisième temps, on formalise un canevas général d'entretien avec les points clés à aborder : celui-ci permet de gagner du temps, d'obtenir des informations plus pertinentes et d'assurer sa propre crédibilité. Dans un quatrième temps enfin, on organise la rencontre en annonçant l'objet, la durée et le lieu de l'entretien.

Conduire l'entretien

La conduite de l'entretien se déroule en plusieurs temps.

- Le premier temps consiste à « rompre la glace » : présentations brèves de soi-même et du cabinet, introduction claire du sujet qui résume l'objet et le pourquoi de la mission et rappelle l'objectif de la rencontre ; proposition d'une méthode pour mener l'entretien qui reprend les différents thèmes établis dans le canevas général.
- Le deuxième temps consiste à lancer l'entretien avec des conseils du type : ne posez que des questions claires et productives c'est-à-dire courtes, relatives à une seule idée, formulée dans le langage de l'autre et non triviales ou naïves ; commencer par les thèmes les plus faciles : les questions de contexte avant les données précises du problème, les aspects historiques avant la situation actuelle, les informations générales avant les données spécifiques, les éléments favorables avant les points les plus épineux. Utiliser d'abord les questions ouvertes avant les questions fermées : elles permettent d'obtenir des informations développées alors que les questions fermées appellent des informations précises. Ne pas oublier la question suivante : « Y a-t-il une question que j'aurais oublié de vous poser ? »
- Le troisième temps porte sur le comportement de l'interviewer pendant l'entretien : il doit pratiquer l'écoute active en cherchant à capter ce qui est important pour son interlocuteur. Il s'efforcera donc de reformuler pour vérifier qu'il a bien compris le point de vue de l'autre et lui signifier qu'il écoute et cherche à le comprendre. Il restera souple dans la conduite de son entretien pour suivre de nouvelles pistes susceptibles de se présenter, pour abandonner une hypothèse qu'il avait faite et surtout pour s'adapter au rythme de son interlocuteur. Il relancera la discussion pour assurer la continuité des échanges.
- Le quatrième temps consiste à conclure l'entretien : il s'agit de souligner les trois ou quatre conclusions majeures tirées de l'entretien. À cette occasion, on demandera des documents ou le nom de personnes qui pourront utilement compléter l'information. On s'efforcera aussi de soigner les relations futures avec l'interviewé en le remerciant sincèrement pour le temps accordé, en lui proposant un retour d'information et en laissant la porte ouverte pour d'autres rencontres éventuelles.

Établir un compte rendu

Le compte rendu comportera les grandes conclusions tirées de l'entretien, les faits ou données venant en appui de ces conclusions et, dans certains cas, le verbatim – c'est-à-dire la reprise à l'identique des phrases prononcées par l'interlocuteur. Dans une présentation au client, ce verbatim, repris entre guillemets,s'avère extrêmement utile pour venir en démonstration d'éléments d'ordre qualitatif.

La réussite de l'entretien relève autant de la dimension comportementale que de la maîtrise de la méthode. Toutefois, suivre une méthode rigoureuse de conduite d'entretiens peut significativement améliorer la qualité de l'entretien.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Exemple de **Canevas d'entretien pour expliquer la baisse du CA d'un produit X**

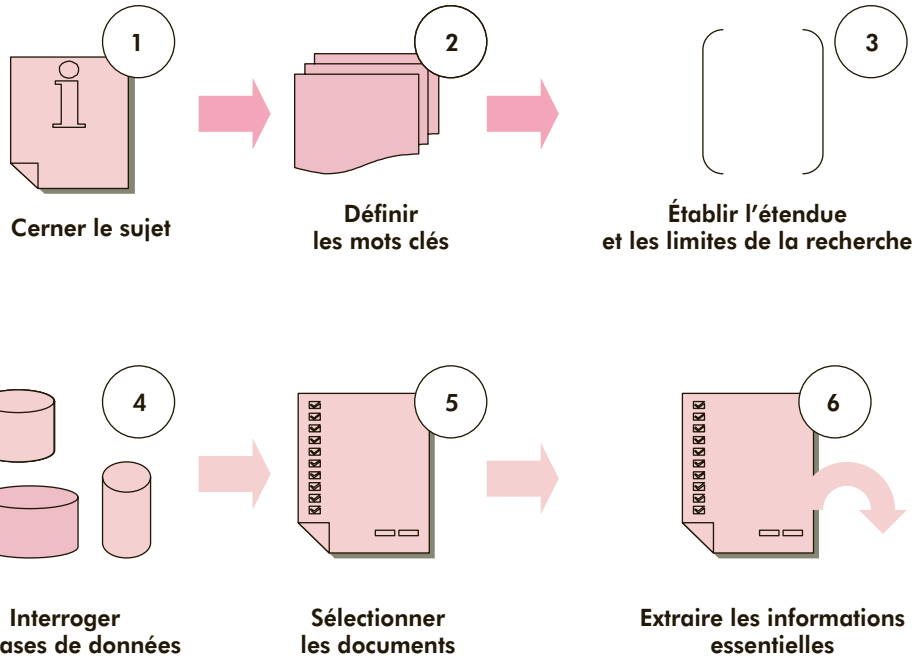
Thème	Exemples de questions
Adéquation du produit aux besoins	Quels sont les besoins des clients ? Quelle est la valeur réelle et perçue du produit par rapport à des produits concurrents ?, etc.
Adaptation de la politique de prix	Quelle sensibilité des clients au prix ? Quel impact des conditions de paiements, rabais, ristournes sur les ventes ?, etc.
Notoriété et image du produit	Quelle notoriété de la marque et du produit ? Comment s'effectue le processus de prise de décision d'achat ?, etc.
Efficacité commerciale	Quelle est la répartition des ventes par vendeurs ? Quelle est la qualité de service et les délais, comparé aux concurrents ?, etc.
Choix et couverture du réseau de distribution	Quelle est la répartition des ventes par canal de distribution ? Quelle est la couverture géographique ?, etc.

Ce canevas d'entretien a été bâti pour cerner l'efficacité de la politique marketing et commerciale d'un produit.
Il présente donc les grands thèmes qui seront abordés au cours de l'entretien pour apprécier les différentes dimensions de la politique marketing et commerciale.
Ces thèmes constituent la trame de conduite de l'entretien. Par exemple, l'entretien est centré sur cinq thèmes :
– adéquation du produit aux besoins ;
– adaptation de la politique de prix ;
– notoriété et image du produit ;
– efficacité commerciale ;
– choix et couverture du réseau de distribution.
À chaque thème est associé un ensemble de questions qu'il conviendra ou non de poser selon le contexte ou les réponses obtenues précédemment.
Ainsi, pour apprécier l'adaptation de la politique de prix, on s'interrogera sur la sensibilité du client au prix, sur l'impact des conditions de paiement, des rabais et ristournes sur les ventes, etc. Le but étant de cerner la pertinence de la politique de prix. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 7 La recherche documentaire

Les six étapes



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Une démarche rigoureuse de recherche d'information documentaire en six étapes permet de trouver un équilibre entre l'excès d'informations et l'insuffisance d'informations pertinentes.

Savoir cerner le sujet, établir le juste champ de l'étude (ni trop étendu, ni trop étroit) et exploiter les informations recueillies sont des étapes essentielles de la recherche documentaire.

Insight

A stringent approach to documentary information research in six stages allows a balance between an excess of information and a lack of the relevant information to be obtained.

The essential stages in documentary research are the following : ability to grasp the subject, establish the appropriate scope of the study (neither too extensive nor too narrow) and exploit the collected information.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Trouver l'information pertinente dans la masse des informations disponibles, l'enjeu étant d'éviter de se « noyer » dans cette masse d'informations.

• Compenser par des faits pertinents le manque d'expérience de certains consultants, notamment les juniors face à des responsables expérimentés ; c'est un moyen puissant d'asseoir sa crédibilité.

• Éviter de « réinventer la roue » : quelle que soit la nature du problème posé, un problème similaire a déjà dû être traité par ailleurs.

• Asseoir par des faits et données les conclusions du consultant.

Contexte

Le recours à la recherche documentaire s'avère utile à différentes occasions :

• Préparer les premiers rendez-vous clients : rapport annuel, revue de presse (derniers articles parus sur le client), catalogue produit, études réalisées précédemment, etc.

• Bâtir la proposition en éclairant le contexte de l'entreprise : marché et environnement, histoire de l'entreprise, organisation actuelle.

• Rechercher des informations au cours d'intervention dans différents domaines : technologies, marchés étrangers, stratégies des concurrents et nouveaux entrants potentiels, évolution de la réglementation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La recherche documentaire s'opère en six étapes :

• **Cerner précisément le sujet**.

Une démarche rigoureuse en six étapes de recherche documentaire permet de mieux cibler les données pertinentes.

• **Définir, à partir de là, les mots clés** qui le caractérisent et qui permettront d'interroger les bases de données.

• **Délimiter les différentes sources d'informations**.

• **Identifier les bases de données pertinentes** et les interroger à partir des mots clés prédéfinis.

• **Sélectionner les documents pertinents** par rapport au sujet à traiter.

• **Extraire les informations** qui permettent d'enrichir les analyses à mener.

Méthodologie et conseils

Clarifier en amont avec précision les thèmes de recherche augmente de façon significative l'efficacité de la démarche.

Avantages

✔ Conduire avec rigueur une démarche de recherche documentaire.

✔ Trouver un juste équilibre entre excès et insuffisance d'informations.

Précautions à prendre

✔ Éviter de consacrer trop de temps à la recherche en la ciblant.

✔ S'assurer qu'on a bien défini le plan de recherche avant de s'y engager.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Cerner le sujet

Délimiter le sujet de recherche à partir du questionnement suivant : « Je voudrais en savoir plus sur… je cherche des documents sur… je voudrais contacter quelqu'un qui saurait… si je pouvais trouver un article ou un livre qui correspond parfaitement à ce que je cherche, quel en serait le titre ? »…
Que savez-vous déjà sur ce sujet ? Quel est l'état de vos recherches ou de vos connaissances ? Que voulez-vous exclure de votre recherche ? Quelles sont les informations qui ne sont pas pertinentes pour votre sujet ?

Définir les mots clés qui serviront à interroger les bases de données ou les moteurs de recherche

Leur choix est **déterminant** sur la qualité de la recherche.

- Utiliser pour cela les dictionnaires spécialisés, le thésaurus (liste de mots-clés) d'une base de données.
- Noter tous les mots qui peuvent décrire votre sujet, noter également les synonymes : exemple, courrier électronique/mèl/e-mail.
- Indiquer les termes alternatifs, sigles, etc : exemple, BNP ou BNP Paribas ; les orthographes alternatives ; les variantes du mot pour une recherche par troncature : exemple, économ* donnera des résultats avec économie, économiste, économe…
- Combiner les mots-clés avec les opérateurs ET, OU, SAUF : exemple, énergie ET services, faillite OU dépôt de bilan ; énergie SAUF production.

Établir l'étendue et les limites de la recherche

- Quels supports souhaitez-vous trouver en priorité : articles de presse spécialisée, études sectorielles, rapports d'experts, ouvrages de référence, rapports d'activités, statistiques ?
- Avec quelle antériorité de parution : tout dernièrement, depuis trois mois, telle date spécifique… ?
- Avec quelle étendue : exhaustive (tout ce qui est disponible sur la question), intermédiaire (plusieurs synthèses et documents de référence pour faire le tour de la question), minimale : le minimum pour avoir un aperçu de la question ?

Les réponses à ces questions dépendent largement du temps dont on dispose pour la recherche de documents.

Interroger les bases de données dont le contenu correspond aux besoins

Utiliser les bases de données commerciales, et bien sûr le web, avec une précaution majeure : les documents payants ne sont pas directement accessibles sur Internet, ils appartiennent à l'Internet « invisible » ; or ce sont eux qui sont souvent les plus pertinents.

Sélectionner les documents

Explorer les documents en consultant la table des matières, le sommaire, le résumé. Vérifier qu'ils traitent effectivement du sujet. Éliminer les documents hors sujet, trop anciens ou de qualité médiocre. La réputation de l'auteur et/ou de l'éditeur du document est un indice de qualité.

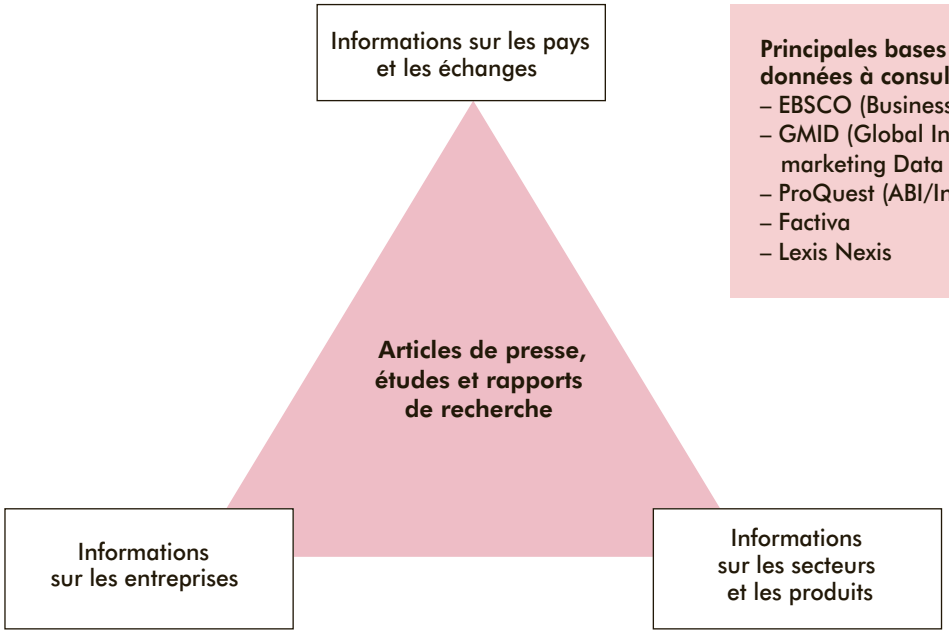
Exploiter les informations

Pour chaque document, lire les passages traitant du sujet et relever les informations répondant aux questions posées. Faire une synthèse des idées exposées, repérer les illustrations.

La technique de recherche documentaire vise à trouver les informations pertinentes parmi la masse des informations disponibles, en suivant une démarche rigoureuse.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'une **Recherche d'informations marketing**


Informations sur les pays et les échanges
Articles de presse, études et rapports de recherche
Informations sur les entreprises
Informations sur les secteurs et les produits

Principales bases de données à consulter :
– EBSCO (Business Source Premier)
– GMID (Global Information marketing Data base)
– ProQuest (ABI/Inform)
– Factiva
– Lexis Nexis

Dans une recherche documentaire de type marketing, on peut identifier trois grands types de données : informations sur les pays et les échanges, informations sur les entreprises, informations sur les secteurs et les produits.

Les principales bases de données à consulter sont les suivantes :

– EBSCO : pour rechercher des articles de presse professionnelle et des études de secteurs industrielles.

– GMID : pour trouver des études de marché, des rapports sur les styles de vie, des données sur les produits, des informations d'ordre socioéconomiques ou démographiques sur les marchés.

– ProQuest : pour trouver des articles de recherches académiques, les sources les plus répandues et les textes intégraux de milliers de revues.

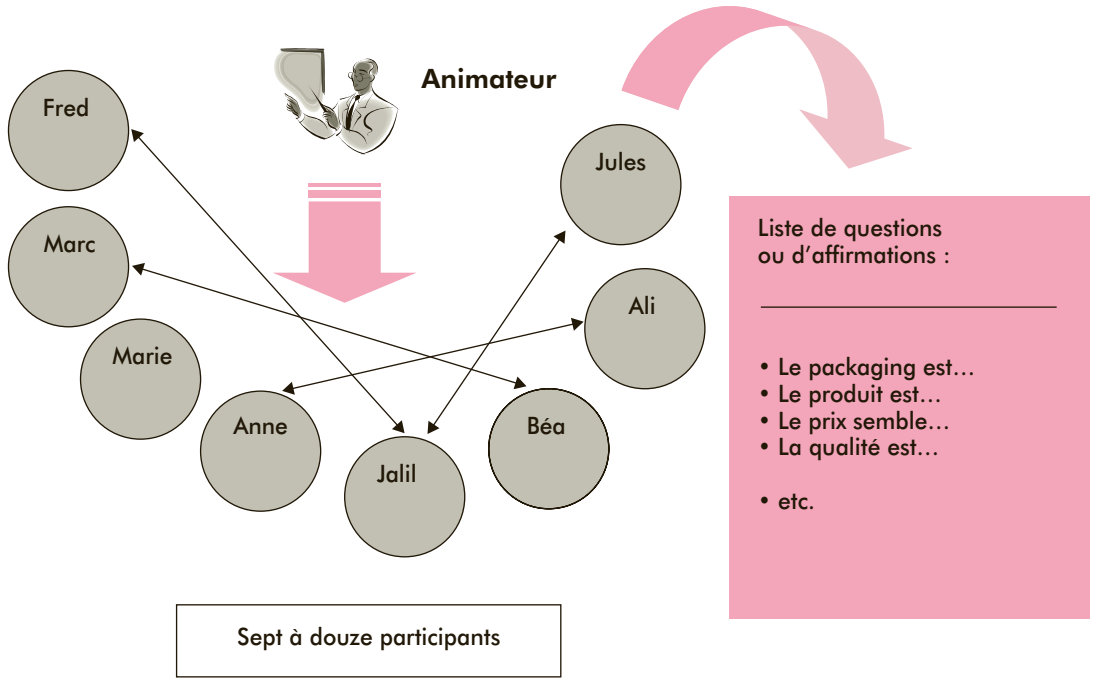
– Factiva : pour des articles de presse de publications internationales.

– Lexis Nexis : pour les annuaires d'entreprises, les informations d'ordre juridiques et des milliers d'informations à travers le monde. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 8 La technique du focus groupe

La méthode scanner



En résumé

Il s'agit de recueillir des informations en proposant à un groupe de personnes (entre sept et douze) une série d'affirmations, de propositions ou d'opinions. Chacun exprime son opinion puis l'animateur fait se confronter les opinions différentes.

Cette méthode permet, par la dynamique créée entre les participants, un recueil d'informations :

– plus nombreuses ;

– plus diversifiées ;

– plus pertinentes.

Cette méthodologie de groupe permet de faire une sorte de « scanning » du thème exploré.

Insight

This involves gathering information by proposing a series of assertions, proposals or opinions to a group of people (between 7 and 12). Each person expresses his opinion and then the coordinator urges the participants to oppose their different opinions.

The dynamic created among the participants enables the collected information to be :

– more comprehensive ;

– more diversified ;

– more significant.

This group methodology helps perform a sort of « scan » of the theme being explored.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet de recueillir plus rapidement un grand nombre d'informations et de mettre à profit la dynamique du groupe pour, par le jeu de la confrontation, susciter un enrichissement des données. Il ne s'agit pas pour le consultant de chercher le consensus mais bien de « creuser » les informations venant de chacun des membres du groupe.

Contexte

Cette méthode est utilisée par le consultant lorsque le recueil d'informations par la technique de l'entretien (de face-à-face) est insuffisant, et s'il y a un nombre important de personnes à engager dans le processus. Cela permet d'engager plus de personnes dans l'opération de consultation.

Cette méthode permet d'explorer les dimensions d'un problème ou d'un thème et d'en faire émerger les données principales.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Réunir un groupe** : sept à douze personnes semble la bonne mesure. En fonction de ce qui est recherché par le consultant, on peut ou non jouer de la mixité des métiers ou des niveaux hiérarchiques.
- **Présenter au groupe** la liste des questions ou affirmations auxquelles il devra répondre ou qu'il aura à commenter.
- **Commencer par un tour de table**. Utiliser la simple affirmation « d'accord, désaccord ou avis partagé ».
- **Faire le total** des accords ou désaccords et faire parler d'abord la minorité.
- **Permettre au groupe** d'ajouter des affirmations à la liste proposée.
- **S'engager sur le feed back** : le groupe doit comprendre ce qu'on va faire des informations recueillies et savoir comment il sera informé en retour.

Méthodologie et conseils

- Le tour de table doit garder une animation directive (il faut que, dans le temps imparti, l'ensemble de la liste des questions soit exploré).
- Il doit commencer par une prise de décision individuelle. Éviter de faire parler les participants avant que chacun ait pris position sur la question posée, afin d'écarter toute pression de conformité.
- L'opinion divergente d'un seul membre du groupe peut être primordiale et permettre à l'animateur de recueillir des informations essentielles lorsqu'il aura à structurer les informations et à établir son diagnostic. ■

Avantages

- ✔ La dynamique de groupe crée plus d'informations à recueillir.
- ✔ S'appuyer sur la divergence des opinions.
- ✔ La relance entre les participants enrichit le recueil des données.

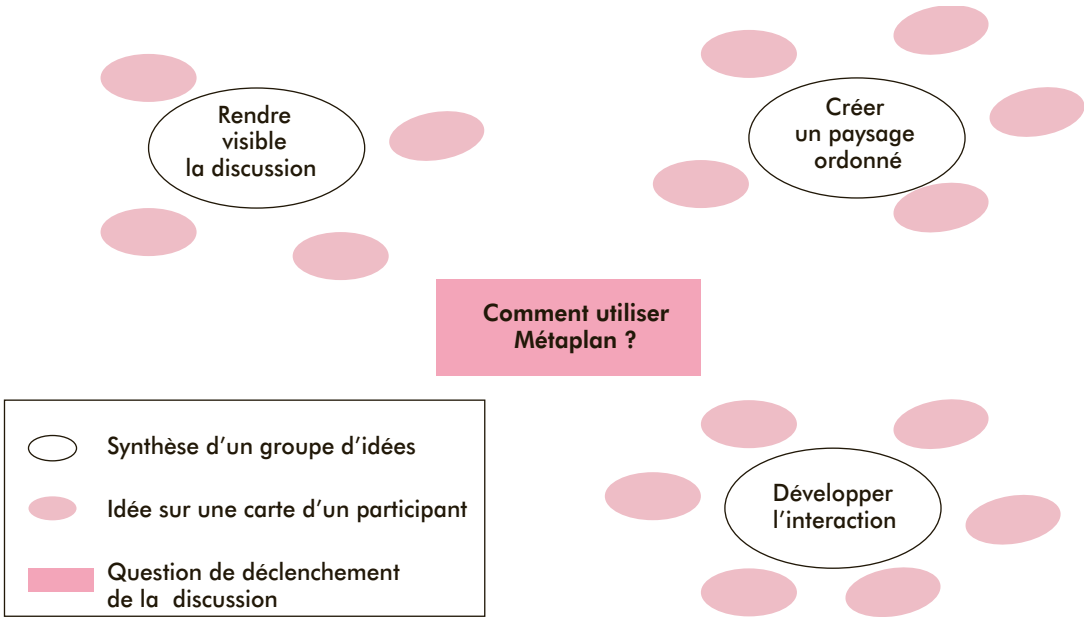
Précautions à prendre

- ✔ Éviter les « bavards », qui peuvent avoir tendance à monopoliser la parole.
- ✔ Être très attentif au langage corporel de certains participants (hochements de tête positifs ou négatifs, jeux de main démontrant la nervosité).
- ✔ Savoir donner la parole aux plus timides…
- ✔ Savoir adapter la liste des questions proposées si nécessaires.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 9 La méthode Métaplan d'animation de réunion

Utilisation de Métaplan


Rendre visible la discussion
Créer un paysage ordonné
Comment utiliser Métaplan ?
Développer l'interaction
Synthèse d'un groupe d'idées
Idée sur une carte d'un participant
Question de déclenchement de la discussion

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Métaplan est un outil destiné à l'animation de réunions. Les participants répondent aux questions posées par l'animateur sur des cartes affichées sur de larges panneaux.

C'est un outil de discussion par écrit, avec visualisation des réponses du groupe, qui favorise :

– la créativité ;

– la participation ;

– l'organisation des idées ;

– la visualisation des productions ;

– l'accord des participants sur le résultat final.

Insight

Tool used for running meetings. Participants answer the questions posed by the coordinator by way of cards. These cards are displayed on large panels.

Metaplan is a written discussion tool that displays the group's answers.

The tool favours :

– Creativity ;

– Participation ;

– Organisation of ideas ;

– Visualisation of productions ;

– Participants' approval of final result.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La technique Métaplan est un outil pour rendre plus efficace les discussions en groupe.

• Elle fait gagner du temps : les discussions aboutissent plus rapidement à des résultats ; les animations durent en moyenne de deux à trois heures pour six à douze participants.

• Elle favorise une forte implication des participants. La technique permet la prise en compte de toutes les opinions, pour aboutir à des résultats reconnus par tous.

Contexte

Métaplan peut être utilisé par un consultant dans différents contextes de travail de groupe : pour conduire un diagnostic de l'existant, élaborer des pistes de solution, accompagner la mise en œuvre, assurer un suivi, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Concrètement, Métaplan s'appuie sur un support : il utilise des **panneaux** sur lesquels sont affichées **des cartes**…

• **Les participants**, sollicités sur une question ouverte, **expriment leurs idées** librement en une phrase courte, ou en écrivant eux-mêmes sur des cartes.

• **Les cartes sont lues à voix haute** et épinglées sur les panneaux.

• Le consultant et le groupe cherchent à **regrouper les cartes par famille**, de manière à constituer des synthèses par thème.

• **Certains arguments peuvent être contestés :** l'opposant marque alors son désaccord par un « éclair » et l'exprime par oral (en trente secondes maximum), le contre-argument est rédigé sur une carte ovale.

• L'ensemble des idées échangées apparaît, en fin de travaux, regroupé par thèmes sur un panneau.

Métaplan favorise les discussions et la créativité d'un groupe en visualisant sur un tableau les éléments du débat.

Méthodologie et conseils

• **Rendre visible la discussion :** pour conduire une discussion Métaplan, il faut disposer de matériel de visualisation (panneaux à épingler, feuilles de papier kraft, cartes rondes, ovales ou rectangulaires, épingles, crayons feutre…). Un conseil : écrire en gras, pas en majuscules, une seule idée par carte, pas plus de sept mots sur trois lignes.

• **Créer un paysage ordonné :**
  – réunir les cartes par affinités et thèmes, créer des pavés ;
  – encadrer ces ensembles, indiquer les divergences d'opinion par un éclair ;
  – résumer les diverses contributions dans un titre écrit sur un rond.

• **Développer l'interaction :** susciter l'interaction avec des questions qui servent à déclencher la discussion. Les questions sont préparées à l'avance et doivent orienter les réponses dans une direction anticipée et correspondant aux objectifs de la réunion. ■

Avantages

✔ Cet outil permet de visualiser le débat.

✔ Il favorise la participation de tous au débat.

✔ Ce mode d'animation du débat permet à l'animateur de diriger la réunion, sans pour autant manipuler le groupe.

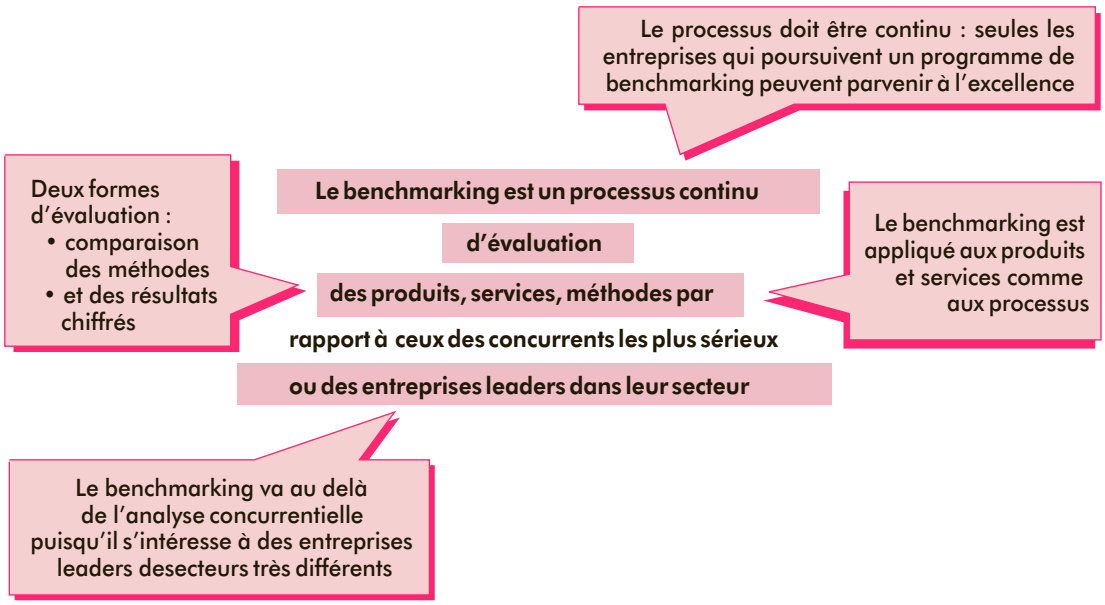
Précautions à prendre

✔ La discussion se fait par écrit.

✔ Le temps de parole doit être maîtrisé.

Outil 10 Le benchmarking (observation des meilleures pratiques)

La démarche


Le processus doit être continu : seules les entreprises qui poursuivent un programme de benchmarking peuvent parvenir à l'excellence
Deux formes d'évaluation :
• comparaison des méthodes
• et des résultats chiffrés
Le benchmarking est un processus continu
d'évaluation
des produits, services, méthodes par
rapport à ceux des concurrents les plus sérieux
ou des entreprises leaders dans leur secteur
Le benchmarking est appliqué aux produits et services comme aux processus
Le benchmarking va au delà de l'analyse concurrentielle puisqu'il s'intéresse à des entreprises leaders desecteurs très différents

En résumé

Le benchmarking est un outil puissant de recherche d'informations. Il consiste à identifier les meilleures pratiques des entreprises leaders pour en tirer des enseignements transposables à l'entreprise sur laquelle le consultant effectue une mission. Le benchmarking est en fait un processus d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises leaders dans le secteur.

Insight

Benchmarking is a powerful information research tool. It consists in identifying the best practices of top ranking firms in order to transpose the lessons learnt to the firm in which the consultant is performing a mission. Benchmarking is in fact a process for assessing products, services and methods in comparison with those belonging to the more serious rivals or the leading firms in the sector.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Anticiper les évolutions d'environnement dans un secteur par l'observation d'autres secteurs ayant des problématiques similaires.

• Fournir des pistes de solutions par analogie avec celles retenues dans des entreprises performantes dans le même secteur ou dans d'autres secteurs économiques.

• Fixer des objectifs ambitieux mais réalistes par référence à ceux atteints par des entreprises leaders.

• Mettre en évidence les meilleures pratiques des leaders : celles qui sont à la base de leur succès.

• Contribuer à la conduite du changement en faisant évoluer l'état d'esprit : le benchmarking interpelle par une vision externe les schémas de pensée traditionnels.

Dans la recherche d'informations, le benchmarking est un outil puissant pour suggérer des pistes de progrès.

Contexte

Dans la recherche d'informations, le recours au benchmarking peut être utilisé à différentes étapes d'une mission : **en amont**, pour éclairer une stratégie d'acquisitions en regardant les meilleures pratiques des grands groupes dans le domaine ; **dans la mise en œuvre**, pour fixer des objectifs ambitieux mais réalistes en prenant des repères sur des entreprises performantes dans des contextes similaires.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Identifier les processus clés** où l'entreprise doit exceller à partir de trois séries de critères : l'importance stratégique du processus, son impact économique et la réceptivité aux changements.

• **Choisir des indicateurs** permettant d'évaluer le processus (benchmarks), notamment en termes de coût, de qualité, de réactivité.

• **Sélectionner les entreprises les plus performantes** sur ces processus.

• **Recueillir les informations sur les pratiques et les performances** auprès de ces entreprises.

• **Analyser les données** et mettre en évidence les écarts et des opportunités d'amélioration en termes de qualité, de coûts et de délais.

• **Adapter et mettre en œuvre les meilleures pratiques** en fixant des objectifs de progrès raisonnables et acceptés.

Méthodologie et conseils

Dans certains cas, la démarche peut être simplifiée, notamment lorsqu'on se centre sur la recherche des bonnes pratiques dans d'autres secteurs d'activité que ceux du client.

Avantages

✔ Le benchmarking favorise l'ouverture par l'observation d'entreprises dans des secteurs parfois très éloignés.

✔ Il favorise des remises en question.

✔ Il force l'entreprise à avoir une réflexion sur son propre fonctionnement.

Précautions à prendre

✔ Tenir compte des conditions de faisabilité : l'adoption d'une méthode ayant fait ses preuves dans les entreprises ne sera pas nécessairement réalisable dans une autre.

✔ Connaître les limites du benchmarking : orienté vers l'efficacité opérationnelle, il ne fournit pas de réflexion sur les conditions de réussite sur le marché futur.

• • •

Comment être plus efficace ?

Une entreprise confrontée à des problèmes de compétitivité et de qualité dans la production d'énergie électrique (à partir de moteurs diesels) dans les zones insulaires, a décidé de conduire un benchmark avec d'autres producteurs d'électricité dans d'autres îles.
La démarche de benchmarking accompagnée par un consultant a été conduite en six étapes :

Choix d'un processus étudié

Le processus de production d'électricité dans les îles à partir de moteurs diesels a été retenu. Il est décrit en mettant en évidence les principales étapes et les points caractéristiques par étapes.

Analyse des différentes phases du processus

- Missions et objectifs.
- Choix des équipements (solutions techniques, processus de décision).
- Organisation des sites (définition des postes, échelons hiérarchiques, compétences, motivation, contrôle des coûts).
- Exploitation (audit d'exploitation, contrôle qualité, responsabilisation des acteurs terrain).
- Maintenance (politique de maintenance, conduite de diagnostic sur les moteurs, circuit de décision, contenu des visites programmées).

Identification des critères de performance et des leviers de compétitivité

Les critères de performance dans la production ont été déclinés à travers une arborescence pour mettre en évidence les leviers de compétitivité.

Ainsi, la performance technique des moteurs a été évaluée à travers deux variables : la continuité de fonctionnement et la disponibilité, d'une part, le coût de fonctionnement des moteurs, d'autre part. Ce coût a été éclaté en coût d'exploitation, frais de structures, charges financières et amortissement. Le coût d'exploitation a été lui-même décomposé en combustibles, main-d'œuvre, matériel, frais de siège, etc.

Sélection des entreprises/ sites de référence par tris successifs

Parmi les critères de tri, on a retenu les processus de production comparables, l'accessibilité à l'information et l'évaluation du niveau de performance. En partant d'une base de cinquante entreprises, la sélection a débouché sur quatre entreprises très performantes.

Mise en évidence des écarts de performances et de leurs sources

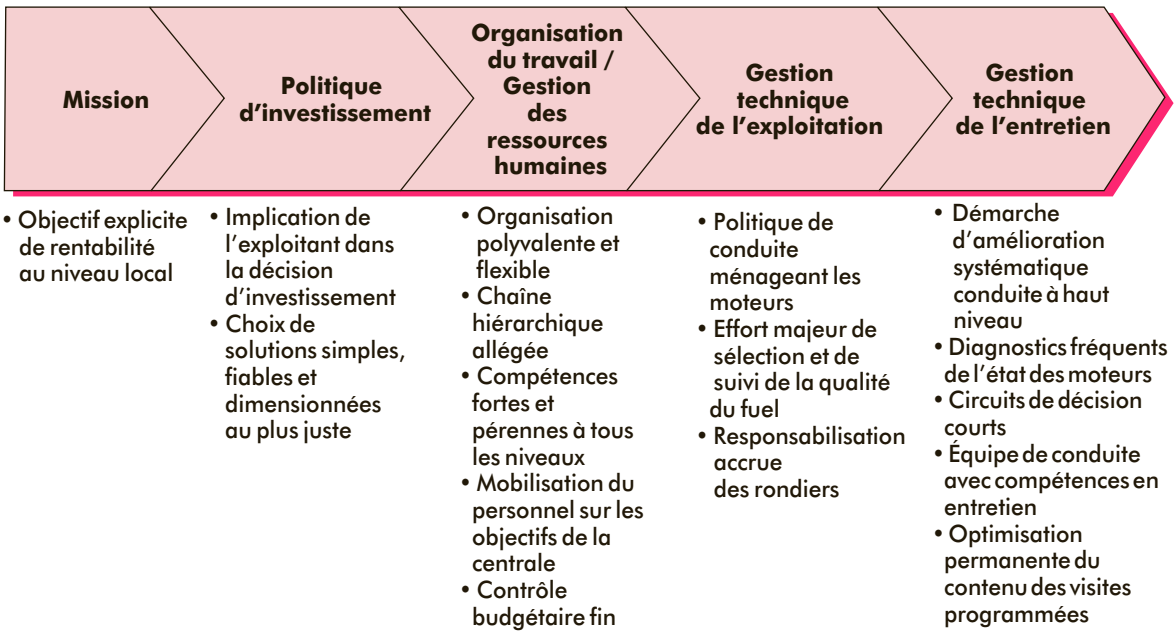
Les niveaux de performances comparés ont montré des écarts de coûts et de disponibilité très significatifs. De même, les facteurs explicatifs des écarts ont été identifiés.

Mise en lumière des « bonnes pratiques » des entreprises de référence

Le benchmarking permet non seulement d'identifier des écarts de performance mais de mettre en évidence les facteurs explicatifs de ces écarts et les bonnes pratiques sous-jacentes.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas des **Bonnes pratiques des entreprises performantes dans la production d'électricité dans les îles**


Mission
Politique d'investissement
Organisation du travail / Gestion des ressources humaines
Gestion technique de l'exploitation
Gestion technique de l'entretien
• Objectif explicite de rentabilité au niveau local
• Implication de l'exploitant dans la décision d'investissement
• Choix de solutions simples, fiables et dimensionnées au plus juste
• Organisation polyvalente et flexible
• Chaîne hiérarchique allégée
• Compétences fortes et pérennes à tous les niveaux
• Mobilisation du personnel sur les objectifs de la centrale
• Contrôle budgétaire fin
• Politique de conduite ménageant les moteurs
• Effort majeur de sélection et de suivi de la qualité du fuel
• Responsabilisation accrue des rondiers
• Démarche d'amélioration systématique conduite à haut niveau
• Diagnostics fréquents de l'état des moteurs
• Circuits de décision courts
• Équipe de conduite avec compétences en entretien
• Optimisation permanente du contenu des visites programmées

Pour les entreprises performantes, les bonnes pratiques ont été identifiées, à chaque étape du processus, par des entretiens auprès des entreprises concernées.

Ainsi, ces entreprises :

– se donnent une mission explicite de rentabilité au niveau local.

– font des choix de solutions simples et fiables pour leur investissement en impliquant les exploitants dans les décisions.

En ce qui concerne l'organisation du travail, elles ont des organisations avec une chaîne hiérarchique courte, un personnel polyvalent et qui reste durablement sur le site.

Dans l'exploitation, les acteurs s'efforcent de ménager les moteurs. La qualité du combustible est soigneusement sélectionnée et les « rondiers » sont fortement responsabilisés sur le suivi du bon fonctionnement du moteur.

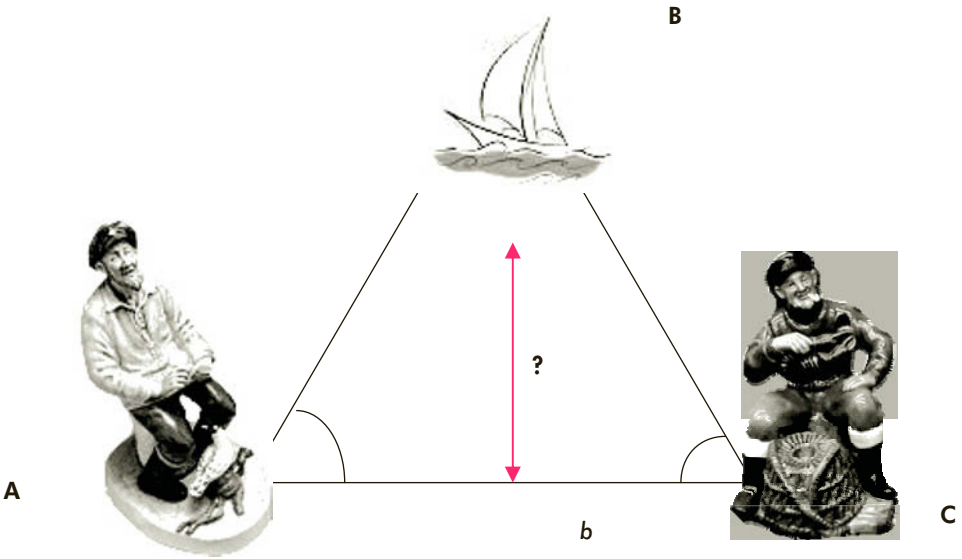
Enfin, au niveau de l'entretien, une démarche d'amélioration systématique est conduite au plus haut niveau.

On anticipe sur les pannes éventuelles en faisant des diagnostics fréquents sur l'état des moteurs. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 11 L'estimation de données manquantes

Estimer une donnée inconnue à partir de points de repères connus



Six cents ans avant l'ère chrétienne, Thalès mit au point une méthode pour évaluer la distance d'un bateau en mer à la côte. Pour avoir une mesure approximative de cette distance, il plaça sur le rivage deux observateurs A et C, éloignés d'une distance *b* connue. Il demanda à chacun de mesurer l'angle fait par les droites passant par le bateau B et l'un d'entre eux et la droite passant par eux deux.

En résumé

Le consultant est souvent amené à reconstruire des données non disponibles. Il procède pour cela à une approche du type « triangulation », qui consiste à fournir une approximation des données manquantes en établissant des liens logiques ou des analogies avec des données connues. Le principe consiste à partir de points de repères connus, puis à établir des relations économiques entre ceux-ci et la donnée inconnue et enfin, à reconstruire la donnée recherchée.

Insight

The consultant is often required to re-assemble unavailable data. In order to do so, he uses a "triangulation" type approach which consists in providing an approximation of the missing data by establishing logical links or analogies with known data. Using known reference points, the principle involves establishing economic relationships between them and the unknown data and rebuilding the missing data from that.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Estimer des données jugées importantes dans la conduite des analyses mais non accessibles.

• Établir pour cela des ordres de grandeur ou des fourchettes constituant des estimations sur différents éléments : taille d'un marché, taux de croissance prévisible, position de coût d'un concurrent, etc.

Contexte

L'estimation de données s'avère utile lorsque les méthodes classiques de recherche d'informations, du type recherche documentaire ou par entretien, ne sont pas pertinentes. Il s'agit notamment de données non établies par les enquêtes statistiques, de données confidentielles qu'un concurrent ne souhaite pas dévoiler ou de données associées à des « territoires non connus », comme les marchés pour des produits innovants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'approche s'apparente aux techniques de triangulation que l'on utilisait par exemple pour localiser la position d'un navire à partir de points de repères connus.

• **Partir de données connues** « en périphérie » de la donnée à rechercher.

• **Établir des relations quantitatives** entre les données connues et la donnée à rechercher. Ces relations peuvent être de différents types : calcul arithmétique, corrélation, ratios, etc.

• **Estimer la donnée manquante** en croisant différents modes de calcul.

Pour estimer une donnée inconnue, on part de points de repères connus et on établit des relations permettant de l'approcher.

Méthodologie et conseils

Elle consiste à approcher une donnée manquante, soit en établissant des liens logiques de type quantitatif avec des données connues, soit en l'estimant par analogie avec des données connues présentant des similarités fortes avec la donnée à rechercher.

Il est conseillé d'encadrer la donnée à rechercher entre différentes valeurs obtenues en croisant plusieurs approches de façon à établir une fourchette : certaines approches fourniront la valeur haute de la fourchette, d'autres, la valeur basse.

Avantages

✔ Éclairer les « zones d'ombre » en reconstruisant les données utiles.

✔ Disposer de données « approchées », ce qui est toujours préférable à une absence de données.

Précautions à prendre

✔ Il est souvent préférable d'établir une fourchette haute et basse plutôt qu'une valeur absolue.

✔ Ne pas rechercher la précision absolue ; des ordres de grandeur sont en général suffisant pour étayer des conclusions ou asseoir une recommandation.

✔ Reconnaître qu'à un certain point, l'investissement supplémentaire dans la recherche n'améliore que très marginalement la précision de l'information.

Comment être plus efficace ?

Voici une illustration de la méthode pour estimer le marché des vêtements féminins conçus en circuits courts.

Partir de données connues « en périphérie » de la donnée à rechercher

Par exemple, si l'on cherche à évaluer le marché des vêtements féminins vendus en circuit court, c'est-à-dire conçus, produits et commercialisés dans un délai inférieur à deux mois, les chiffres ne sont pas accessibles. On peut toutefois identifier des données accessibles en périphérie :

- pourcentage moyen des achats réalisés par les détaillants en circuit court ;
- production et vente de tissu réalisées par les fabricants spécialisés dans le circuit court ;
- chiffre d'affaires des confectionneurs opérant dans le circuit court.

Établir des relations quantitatives entre les données connues et la donnée à rechercher

Ces relations peuvent être de différents types :

- calcul arithmétique : par exemple marché = production + importations – exportations ;
- corrélation : par exemple marché = achat de vêtements x coefficient multiplicateur pratiqué par les détaillants pour établir leur prix de vente ;
- ratios : par exemple marché en volume = nombre de mètres de tissus vendus divisé par la quantité moyenne utilisée par vêtement.

Le principe étant d'identifier et de vérifier l'existence de relations techniques ou économiques entre les données connues et la donnée à rechercher.

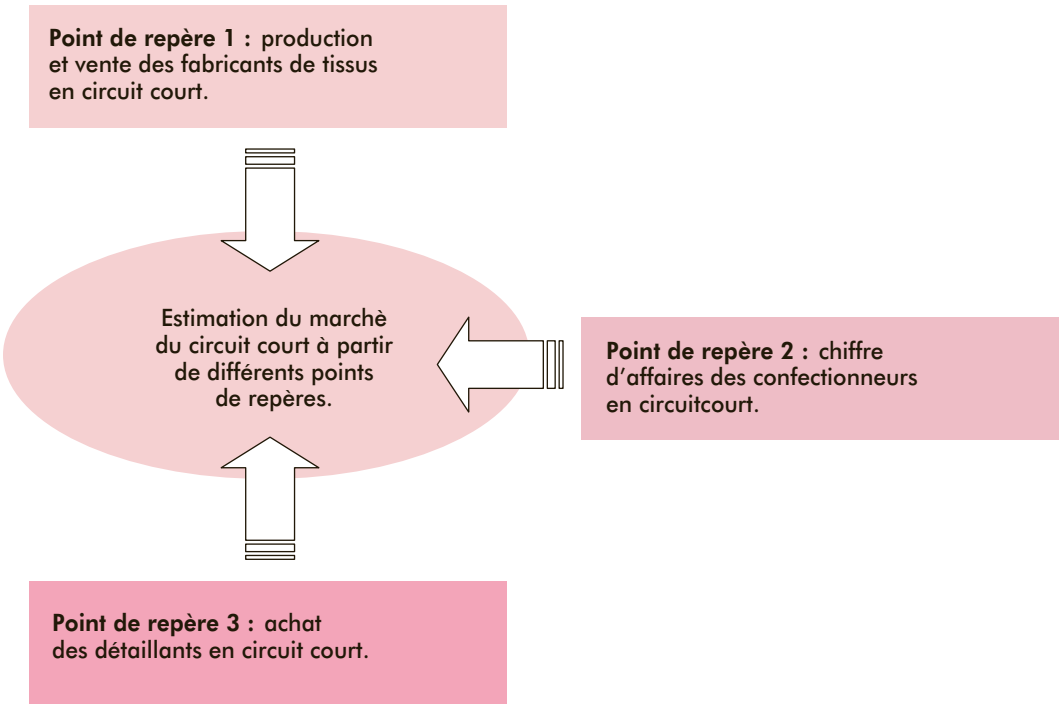
Estimer la donnée manquante en croisant différents modes de calcul

Il s'agit de cerner la donnée manquante en utilisant et en confrontant plusieurs modes de calcul. Par exemple, le marché des vêtements en circuit court peut être approché par les données relatives aux détaillants, aux fabricants de tissus, aux confectionneurs, etc. Ces croisements permettent d'approcher la donnée manquante sous différents angles et de fiabiliser ainsi le résultat obtenu. Celui-ci peut être un ordre de grandeur ou une fourchette.

L'approche consiste donc à approcher les données manquantes, en partant de plusieurs points de repères connus.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas de l'**Estimation du marché des vêtements féminins en circuit court**


Point de repère 1 : production et vente des fabricants de tissus en circuit court.
Estimation du marchè du circuit court à partir de différents points de repères.
Point de repère 2 : chiffre d'affaires des confectionneurs en circuitcourt.
Point de repère 3 : achat des détaillants en circuit court.

Dans ce schéma, le marché du circuit court est estimé à partir de trois points de repères :

– un point de repère amont à partir des productions et ventes de tissus ;

– un point de repère aval à partir des achats des détaillants ;

– un point de repère au niveau de la confection.

À partir de ces points de repères, il est possible de reconstruire les données du marché en utilisant des relations économiques :

– relation entre le nombre de vêtements et la quantité de tissus ;

– relation entre les achats et les ventes ;

– relation entre le chiffre d'affaires des confectionneurs et la taille du marché.

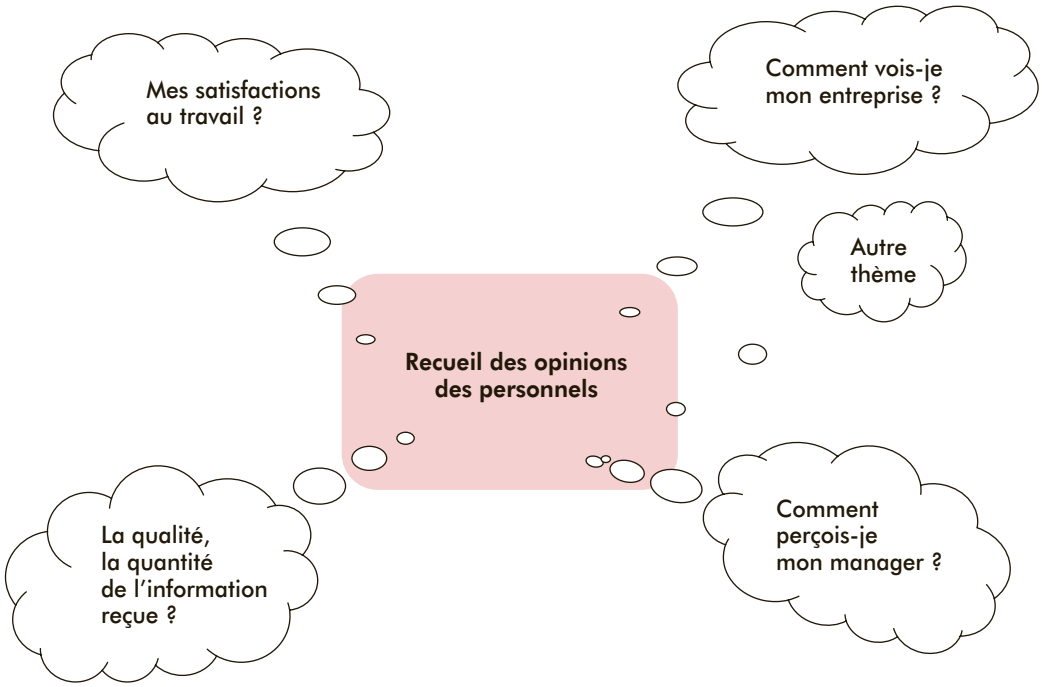
Le croisement de ces trois relations économiques permet d'approcher le marché.

Ainsi, même si les données sont inexistantes, le croisement des modes de calcul va permettre de proposer un ordre de grandeur ou une estimation (fourchette). ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 12 Le baromètre/questionnaire

Recueillir un maximum d'opinions


Mes satisfactions au travail ?
Comment vois-je mon entreprise ?
Autre thème
Recueil des opinions des personnels
La qualité, la quantité de l'information reçue ?
Comment perçois-je mon manager ?

En résumé

Cet outil permet de recueillir en un temps record un nombre important de données sur un nombre important de personnes.

Un questionnaire portant sur les thèmes **image de l'entreprise, qualité de l'information, qualité du management, satisfaction au travail**, etc. permet de capter une image réelle de l'entreprise, ce qui est véritablement vécu ou perçu par les personnels.

Dans la panoplie des consultants (entretiens, focus group…), ce baromètre est un outil pertinent qui permet de prendre en compte de l'expression de l'ensemble des personnels.

En dehors du simple recueil d'informations, le baromètre est aussi une opération de marketing interne (par ce chantier d'écoute, il montre au personnel-client interne de l'entreprise qu'on s'intéresse à lui !).

Insight

Using this tool, it is possible to collect a significant amount of information about a large number of people in record time.

*A questionnaire about themes such as **company image, information quality, management quality, work satisfaction, etc**. allows a true image of the company to be captured, what is really experienced or perceived by the personnel.*

In the consultants' toolset (project meetings, focus groups…), this barometer is an adequate tool allowing all personnel to voice their opinions.

Not only does the barometer collect information, it is also an internal marketing operation (via careful listening, it shows the personnel-internal client of the company, that he is also cared about !).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Recueillir de l'information en mesurant l'opinion du personnel pour obtenir un indicateur de son implication, prévenir les difficultés de gestion des ressources humaines, orienter la communication interne.

Contexte

Cet outil permet d'éviter tous les phénomènes de bruit qui troublent et déforment la vision que le consultant pourrait avoir de ce que pense le personnel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifier les sujets d'interrogation des personnels.** Par exemple :
  - l'image interne : ce qu'ils pensent de l'entreprise en général ;
  - la satisfaction individuelle : comment ils se sentent personnellement gratifiés, matériellement et intellectuellement ;
  - la hiérarchie : comment ils se sentent managés, dirigés, épaulés ;
  - la communication interne : comment le système d'information (fond et forme) répond à leurs besoins.
- **Décider des critères de classification :**
  - critère d'âge : moins de 30 ans, 31 à 40 ans, 41 à 50 ans… ;
  - critère d'ancienneté : moins de 5 ans, 6 à 10 ans, 11 à 20 ans… ;
  - critère de lieu : siège, site A, site B ;
  - critères hiérarchiques : directeur, chef de département, personnel.
- **Rédiger le questionnaire.** La rédaction doit tenir compte des spécificités de l'entreprise (vocabulaire, langage commun et compris par tous).
- **Faire passer le questionnaire.** L'administration du questionnaire puis sa réception doivent impérativement respecter l'anonymat du répondeur.

Construire un questionnaire pour recueillir rapidement l'opinion de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

- **Analyser les réponses.** Cette étape demande l'apport des statisticiens, les résultats seront présentés selon les critères de classification (par âge, par ancienneté, par métier, etc.)
L'analyse factorielle pourra permettre de classer les personnes dans des catégories spécifiques (exemple, « les mécontents », « les satisfaits », « les ventre-mous », « les combatifs »…).
- **Organiser le feed-back** aux personnes questionnées et concevoir les recommandations et l'éventuel plan d'action pour réguler les dysfonctionnements repérés.

Méthodologie et conseils

Il est bon de faire tester son questionnaire par un groupe pilote. Cela permet d'ajuster notamment le vocabulaire et de l'adapter spécifiquement à l'entreprise.
Dans l'étape de passation du questionnaire, le répondeur ne doit pas craindre, par le jeu de croisement des critères de classification (âge, ancienneté, métiers), de pouvoir être identifié.
L'étape feed-back est essentielle. Il faut absolument organiser le retour de l'information aux personnes ayant reçu le questionnaire (la transparence de l'information est primordiale).

Avantages

- ✔ Il permet d'éviter les stéréotypes et les *a priori*.
- ✔ Il permet aux silencieux de s'exprimer dans un « confortable » anonymat.

Précautions à prendre

- ✔ Adapter le questionnaire à la culture de l'entreprise est primordial.
- ✔ Organiser rapidement le feed-back. Il n'y aura jamais plus la possibilité de faire passer un nouveau questionnaire s'il n'y a pas un retour d'information clair, complet, structuré et rapide.
- ✔ L'anonymat est une condition *sine qua non* !

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Pour être utile et utilisable, un baromètre doit respecter plusieurs étapes :

Savoir ce que l'on recherche

Un baromètre ne peut se faire sur n'importe quel thème, ni sur trop de thèmes à la fois. Sans doute est-il souhaitable de ne pas aborder les thèmes pour lesquels on sait, par avance, qu'aucune solution n'est envisageable.

Établir un contrat de confiance avec les personnes interrogées

La confiance doit être établie sur plusieurs thèmes : légitimité du questionnaire, personnes concernées, respect de l'anonymat, information en retour…

Éviter les dérives sémantiques

Le vocabulaire doit être adapté à la population. Il est nécessaire de faire tester le projet de questionnaire par un échantillon représentatif des personnels.
Il faut également savoir retirer les questions inopportunes, qui seraient une gêne, notamment pour la relation manager/ménagé.

Choisir les classifications

Sexe, âge, ancienneté, fonctions, lieux sont les critères les plus classiquement choisis. De trop nombreux critères peuvent être dangereux en créant des groupes de répondants trop restreints.

Respecter l'anonymat

Aucune réponse n'est crédible si le répondant pense que sa réponse est identifiable. L'anonymat est une condition *sine qua non*, une question cruciale pour la crédibilité des réponses. Il faut que les personnes répondant aux questions soient certaines que :
- la distribution a été faite sans repérage ;
- le recueil des questionnaires (enveloppe T) assure également le non-repère ;
- le croisement des critères de classification ne peut en aucun cas permettre de repérer qui est qui.

Savoir organiser le retour d'information

On distingue deux grandes catégories de feed-back :
- celui pour les dirigeants ;
- celui pour le personnel.

Nous estimons que la transparence doit être la règle. S'il y a différence, elle doit porter sur la forme, non sur le fond.

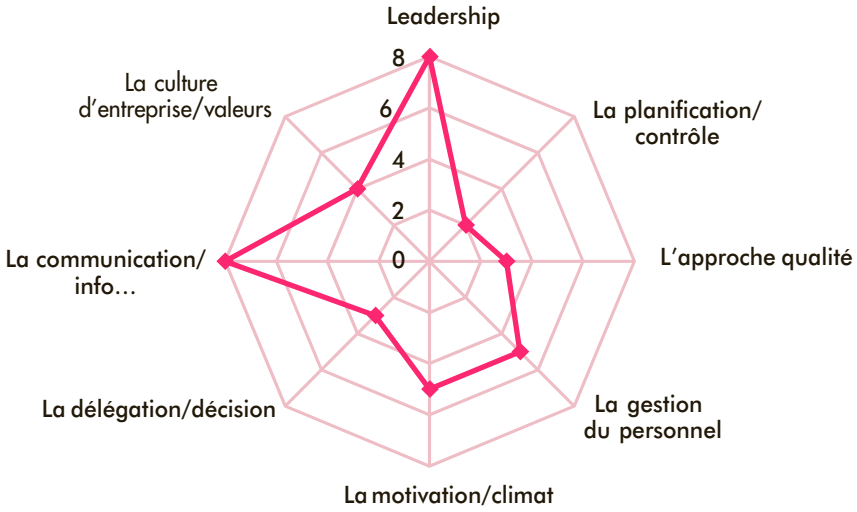
Organiser le plan d'action

Les résultats d'un baromètre doivent déboucher sur un plan d'action démontrant que les points faibles ont été pris en compte et aboutissent à des actions d'amélioration concrètes.

Le baromètre suscite l'expression des personnes. Il augmente leur niveau d'aspiration, mais risque aussi d'augmenter leur niveau de frustration si aucune réponse concrète n'y est apportée.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas de la **Constitution d'un baromètre pour une fusion/acquisition**



Le baromètre ici demandé consistait à établir un état zéro d'une entreprise récemment acquise sur le thème « **qualité du management** ».

Huit critères ont été repérés :

– le leadership ;

– la planification/contrôle ;

– l'approche qualité ;

– la gestion du personnel ;

– la motivation/climat ;

– la délégation/décision ;

– la communication/information ;

– la culture d'entreprise/valeurs.

Chaque critère a obtenu une note de satisfaction de 0 à 10. De 2/10 pour la motivation/climat à 8/10 pour la communication/information.

Les dix points **les plus favorables** étant :

– communication interne : bonne qualité ;

– gestion du personnel : administration satisfaisante, taux de rotation = faible turnover ;

– information descendante : bien organisée ;

– leadership : charismatique ;

– comité de direction : bon fonctionnement ;

– recrutement : bonne méthodologie ;

– rémunération : correcte ;

– conditions de travail : bonnes ;

– agent de maîtrise : valable.

Les dix points **les plus défavorables** étant :

– approche qualité : aucune sensibilisation ;

– plan de formation : quelques aspects techniques ;

– climat : peu convaincant ;

– motivation : uniquement sur l'ancienneté ;

– planification : pas d'objectifs fixés ;

– esprit d'équipe : inexistant ;

– agents de maîtrise : rôle peu clair ;

– contrôle : systèmes flous ;

– culture d'entreprise : pas de valeurs partagées ;

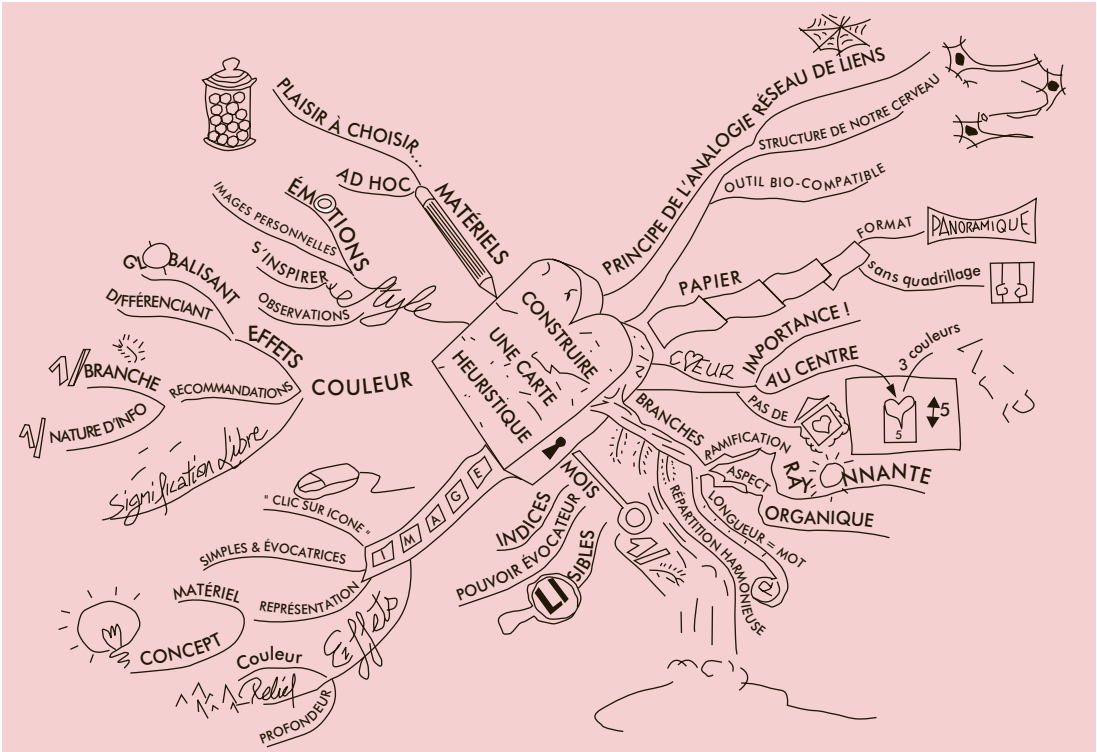
– prise de décision : floue.

Un plan d'action fut conçu par l'entreprise « acquérante » pour réussir l'intégration de l'entreprise acquise. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 13 La carte mentale et la prise de notes

Construire une carte mentale ou carte heuristique



Source : Organisez vos idées avec le mind mapping, Deladriere, Le Bihan, Mongin, Rebaud, Édition Dunod, 2004

En résumé

Une carte mentale est un schéma utilisé pour représenter des mots, des idées, des tâches ou tout autre sujet.

Ces éléments sont reliés entre eux et organisés par différents liens autour d'une idée centrale ou d'un mot clé, situés au centre du schéma.

La carte se présente sous forme de branches et de sous-branches qui trouvent leur source au niveau central. Ses utilisations sont multiples dans le conseil, depuis la résolution de problème à la prise de notes.

Insight

A mind map is a diagram used to represent words, ideas or tasks or any other subject.

These elements are linked to one another and arranged around a central key word or idea, located in the centre of the diagram.

The map is organized into branches and subbranches which radiate out from the centre of the map. In consultancy, mind maps have various applications in many situations from resolving a problem to notetaking.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Représenter et organiser de manière graphique l'univers d'un concept tel qu'il est perçu par une ou plusieurs personnes.
- Visualiser, structurer et classifier les idées.
- Fournir une image parlante pour l'esprit, quand le langage écrit et oral atteint ses limites descriptives. La carte mentale stimule aussi la génération d'idées originales : en s'affranchissant du mode de pensée linéaire, elle favorise la réflexion « *out of the box* », c'est-à-dire créative, non conventionnelle.
- Faciliter l'apprentissage et l'appropriation des concepts difficiles et permettre de structurer et de mettre en lien un grand nombre d'informations : la carte mentale contribue à la communication et à la mémorisation des idées.

La carte mentale, qui visualise une arborescence d'idées, est parfaitement adaptée à la prise de notes.

Contexte

Les cartes mentales peuvent être utiles dans de nombreux contextes d'une intervention : pour mettre à plat et/ou résoudre un problème, aider à la prise de décision, conduire un projet, préparer un exposé ou une réunion, prendre des notes, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Commencer par le centre de la carte :** l'élaboration d'une carte (« mind mapping ») commence avec un mot ou une image qui symbolise le sujet que l'on veut traiter, placé au centre de la carte.
- **Être créatif :** écrire ou dessiner les premiers éléments qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez aux différents thèmes en relation avec le sujet central ; personnes, objectifs, objets… Même ci ces premières idées paraissent étranges, ne vous censurez pas.
- **Associer les idées entre elles :** au fur et à mesure que les idées émergent, écrire un ou deux mots qui décrivent l'idée sur des lignes qui se ramifient à partir du point central.
- **Ne pas se mettre de contraintes :** penser « hors des schémas mentaux traditionnels ». Tout est permis dans le dessin de la carte. S'abstenir de juger trop vite.
- **Maintenir le mouvement du dessin :** si le flux des idées se ralentit, dessiner des lignes vides et laisser votre esprit générer les idées pour les remplir.
- **Établir les relations et connections :** parfois elles apparaissent immédiatement et l'on peut ajouter des « sous-branches » ; dans d'autres cas, ce lien n'apparaît pas, connecter alors l'idée au thème central. L'organisation des idées vient par la suite. La première exigence est de faire jaillir les idées de votre cerveau et de les poser sur le papier.

Méthodologie et conseils

Au-delà de la créativité, les idées doivent être regroupées par branches et sous-branches autour du thème central.

Avantages

- ✔ Le sujet d'attention est cristallisé sur une image centrale.
- ✔ Les grands thèmes du sujet irradient, ou se ramifient comme des branches à partir de l'image centrale.
- ✔ Les branches comportent une image ou un mot clé inscrit sur une ligne. Les thèmes de moindre importance sont également représentés sous forme de branches partant des branches plus centrales.

Précautions à prendre

- ✔ Commencer par le centre du schéma.
- ✔ Utiliser des images symboles et différentes dimensions pour les branches de la carte.
- ✔ Sélectionner les mots clés correspondant aux idées et les inscrire sur les branches : une idée par branche.
- ✔ S'assurer que les branches sont reliées entre elles et se joignent à l'idée centrale.

Comment être plus efficace ?

La prise de notes est une activité clé pour un consultant, qu'il utilise notamment pendant les entretiens et réunions. Une prise de notes réussie doit permettre de ne perdre aucune information pertinente, de relire facilement ses notes sans avoir à les déchiffrer, de consacrer plus de temps à l'écoute qu'à la prise de note proprement dite, de passer le moins de temps possible à rédiger des comptes rendus.

Pour y parvenir, la prise de notes doit être active, il s'agit d'utiliser les notes pour faire travailler l'esprit, c'est-à-dire assimiler, comprendre, retenir l'idée essentielle, mémoriser certains détails.

Elle doit séparer l'essentiel de l'accessoire pour ne garder que l'essentiel, en évitant deux écueils : une **prise de notes trop abondante**, qui limite l'effort intellectuel ou au contraire une prise de notes insuffisante qui ne permet pas de fixer l'attention.

Par ailleurs, on note en fonction d'un but ou d'un thème qui permet un tri efficace et l'organisation des idées. Dans la prise de notes, il convient de noter la pensée de l'autre mais aussi ses propres réactions de façon à recréer et assimiler. Une prise de notes active exige donc de reformuler ce qui est dit avec ses propres mots et selon sa propre visée. C'est donc un exercice exigeant. Le recours à la carte mentale facilite l'exercice : elle force à comprendre ce que nous percevons afin de pouvoir écrire les mots-clés correspondant ou dessiner l'image adéquate sur la carte. Ensuite elle permet d'ordonner les idées selon notre propre logique et non pas suivant l'ordre induit par le flux de paroles ou la lecture.

D'où une plus grande liberté :

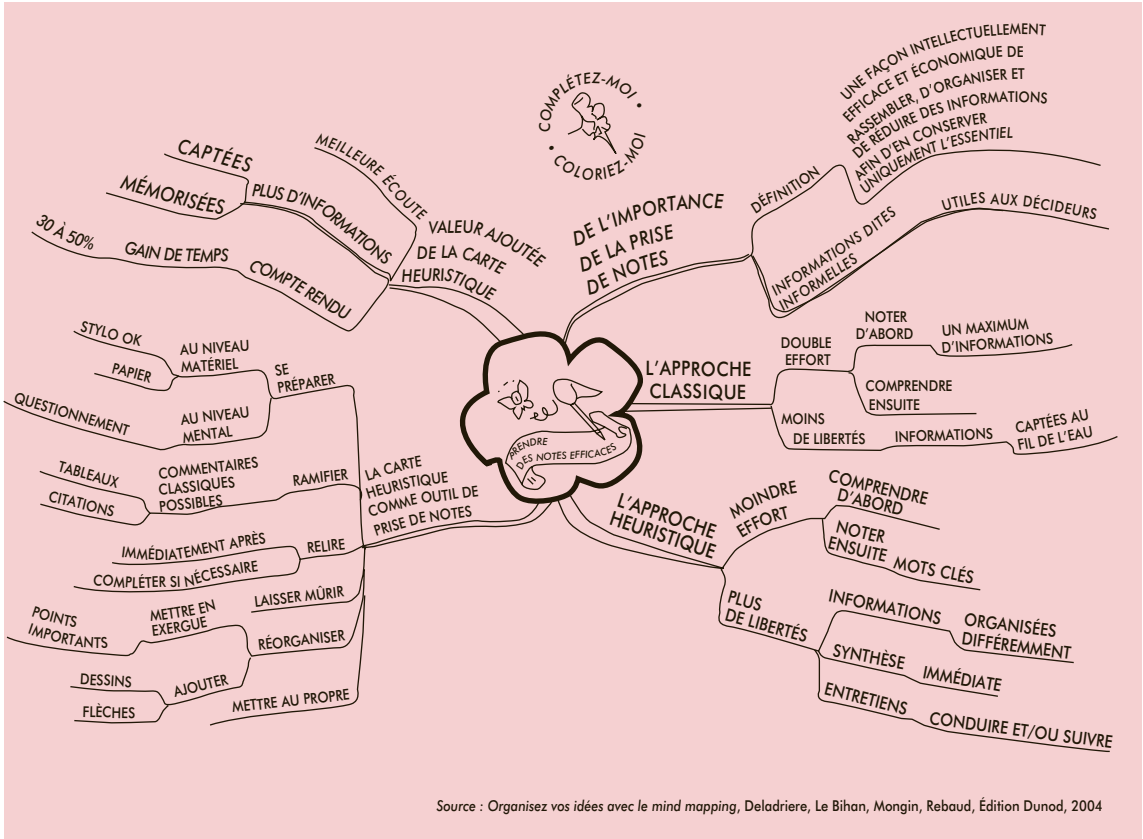
- « liberté de noter plus d'informations, pas seulement les idées perçues mais aussi le fruit de notre propre réflexion menée en parallèle ou encore notre ressenti…
- liberté de devenir plus critique par rapport aux sujets abordés. Nous ne sommes plus obligés de suivre un argumentaire dans l'ordre où il nous est présenté en réordonnant les informations différemment, nous disposons au contraire d'un autre point de vue, liberté de faire une synthèse parfaitement structurée exhaustive à tout instant. Les idées sont organisées en temps réel, au fur et à mesure qu'elles sont écrites et tout tient en une seule page ;
- liberté de conduire ou suivre un même entretien. À partir d'une carte contenant les points abordés, nous pouvons compléter spontanément celle-ci ou orienter la discussion par une question inspirée d'une branche vide de la carte. Finies les interviews où les personnes ont l'impression d'être "cuisinées" par un auditeur. Place aux entretiens semi-directifs ».

Source : extrait de *Organisez vos idées avec le mind mapping*, J.-L. Deladrière, F. Le Bihan, P. Mongin, D. Rebaud, Dunod, 2004 (2e éd., 2007)

L'utilisation de la carte mentale permet de construire une prise de notes active, d'organiser et de visualiser les idées.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'une **Carte mentale ou heuristique appliquée à la prise de notes**



Source : Organisez vos idées avec le mind mapping, Deladriere, Le Bihan, Mongin, Rebaud, Édition Dunod, 2004

Cette carte présente la démarche à suivre pour prendre des notes en utilisant une carte mentale. Les premières branches mettent l'accent sur des grands thèmes :

– l'importance de la prise de notes ;

– l'approche classique avec ses écueils ;

– l'approche heuristique avec ses avantages ;

– l'utilisation de la carte heuristique ;

– les avantages associés.

Chacune des branches est déclinée en sous-branches correspondant à des idées en relation avec le thème présenté.

Dans certains cas, la déclinaison est poussée plus avant pour faire apparaître des idées de deuxième ou de troisième ordre. L'ensemble constitue un schéma extrêmement visuel articulant et hiérarchisant l'ensemble des idées. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Analyse des problèmes et diagnostic

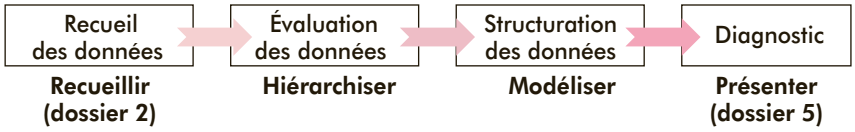
Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

« Rien ne peut se construire sans un diagnostic le plus exact possible bien sûr, mais surtout accepté par toutes les parties prenantes de l'entreprise ! »

Antoine Riboud

Le travail du consultant est évidemment d'établir un diagnostic. Il doit donc être un expert de l'analyse des problèmes et de la mise en relation des informations et autres données recueillies pour établir son diagnostic.

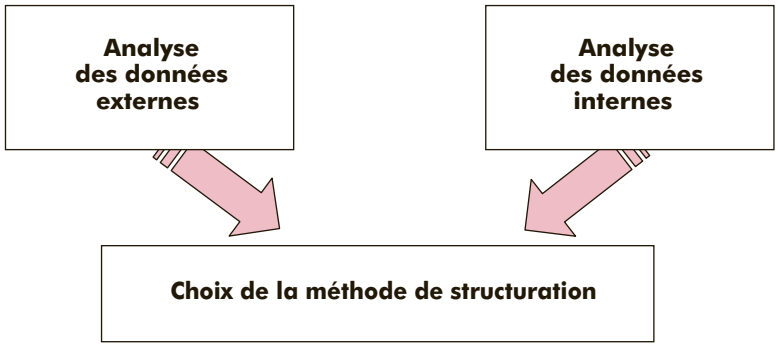
Dans ce dossier, nous ne parlerons pas de la présentation du diagnostic, ni de l'acceptation du diagnostic par le client – cela sera étudié dans le dossier 5, mais nous aborderons les différentes méthodes qui permettent d'analyser et de structurer son diagnostic.



L'intelligence et la finesse du consultant, si elles sont indispensables, ne sont pas suffisantes. Il est nécessaire d'avoir aussi des approches méthodologiques. Ces approches permettent non seulement au consultant de gagner du temps, mais surtout d'avoir des garde-fous, des check lists afin de vérifier qu'il n'a pas laissé en route telle ou telle donnée.

Importance du diagnostic dans la démarche du consultant

Le diagnostic est essentiel. Il ne peut valablement se faire sans méthode. Les outils présentés ici proposent à la fois des démarches analytiques, des démarches systémiques, des méthodes de structuration, des approches déjà connues et reconnues comme celle de Mintzberg ou d'Ishikawa et des matrices simples mais efficaces comme le Cube de Stern ou celles des critères. C'est bien évidemment l'analyse du contexte de l'entreprise (analyse externe et interne) qui permettra de choisir la méthode adéquate.



Tester l'adéquation de la méthode

Les premières structurations des données permettent de voir si vous avez choisi la bonne méthode d'analyse, mais il faut savoir être flexible. Les méthodes proposées ne sont pas là pour vous enfermer mais pour vous aider.
S'il faut être méthodique, il faut aussi faire preuve de souplesse. L'outil sert de méthode. Cela n'est rien sans l'intelligence du consultant.
Il faut donc être capable de percevoir que la méthode d'analyse employée ne correspond finalement pas à la problématique étudiée. Votre travail ne consiste pas à justifier par une « rationalisation suspecte » la méthode que vous avez choisie mais bien d'employer la méthode qui permettra d'établir le diagnostic le plus exact possible.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

DOSSI

Les OUTILS

14 Les sept variables clés du diagnostic d'une organisation (Modèle Mc Kinsey) 56

15 Le modèle analytique (RSI).....60

16 Le modèle cybernétique 64

17 Le modèle de Mintzberg 68

18 La MotivAction (listing de Lujan).....72

19 Le cube de Stern (recherche des causes).....74

20 Le diagramme (Ishikawa) 78

21 La méthode de structuration d'un problème 80

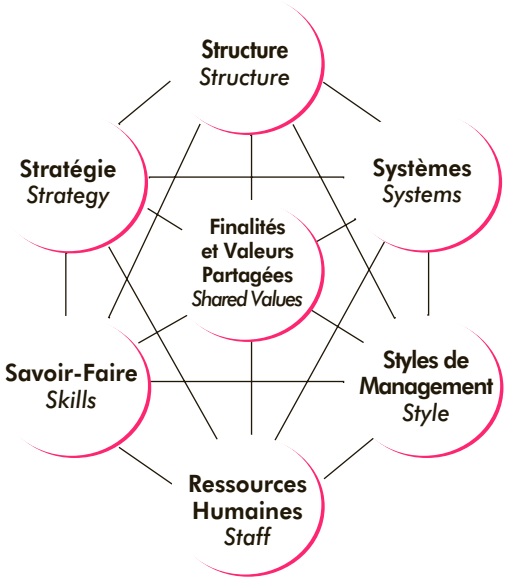
22 La méthode des critères 82

23 Le modèle de Likert 86

24 Le business model 90

Outil 14 Les sept variables clés du diagnostic d'une organisation

Faire le diagnostic d'une organisation (modèle du 7S)



- **Les variables sont multiples.**
- **De natures différentes : « hard » et « soft ».**
- **Liées.**
- ***A priori* équivalentes comme facteurs de changement.**

Source : adapté de Peters and Philips, « Structure is not organization », *McKinsey Quarterly*, été 80

En résumé

Une organisation est un ensemble de variables interconnectées, qui conditionnent sa performance et ses capacités de changement.

Pour Mc Kinsey, il existe sept variables commençant chacune par un « S » :

– la stratégie (*strategy*) ;

– la structure (*structure*) ;

– les systèmes (*systems*), procédures formelles ou informelles ;

– le style de management (style) ;

– les savoir-faire (skills) ;

– les ressources humaines (staff) ;

– les valeurs partagées (shared values).

Une organisation développe sa performance maximale lorsque toutes les variables fonctionnent de façon cohérente.

Insight

An organisation is a set of interrelated variables which provide the conditions for performance and ability to change.

According to Mc Kinsey, there are seven variables each beginning with the letter « S » :

– *strategy ;*

– *structure ;*

– *systems (formal or informal procedures) ;*

– *style of management ;*

– *skills ;*

– *staff ;*

– *shared values.*

An organisation develops maximal performance when all variables work coherently.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Mettre en évidence la multiplicité des leviers dont dépend l'efficacité d'une organisation.
• Prendre en compte les liens entre variables, notamment dans les opérations de changement.
• Montrer la complémentarité entre les variables, notamment entre les variables « dures » et les variables « malléables ».

Sept variables en interaction sont déterminantes sur l'efficacité d'une organisation.

Contexte

Le modèle des 7S a de multiples utilisations : présentation d'une entreprise, diagnostic organisationnel, mise en œuvre d'une stratégie de fusion, acquisition ou partenariat, conduite du changement, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'analyse par les 7S est à faire dans le contexte propre à chaque organisation. Ainsi pour conduire le diagnostic d'une organisation, on peut procéder de la façon suivante :

• **Bâtir un questionnement autour des sept variables :**
  – stratégie
  – structure
  – systèmes
  – style de management
  – ressources humaines
  – savoir-faire
  – finalités et valeurs
• **Conduire des entretiens** pour cerner les traits caractéristiques de chaque variable.
• **Apprécier les points forts/faibles** sur chacune des variables.
• **Vérifier la cohérence** et s'assurer des renforcements mutuels entre variables.
• **Proposer des voies de progrès** pour améliorer la performance de chacune des variables et/ou renforcer la cohérence de l'ensemble.

Méthodologie et conseils

L'analyse par le modèle dit du 7S peut être également conduite en groupe, par exemple au sein d'une équipe de direction. On demande à chaque membre de l'équipe de se prononcer sur les points forts et les points faibles de chacune des sept variables. Les résultats sont mis en commun et le groupe s'interroge sur la cohérence d'ensemble des sept variables, sur les éventuelles perceptions communes ou différentes. Le groupe établira un plan d'action pour renforcer les points forts et améliorer les points faibles !

Avantages

✔ L'attention est portée sur l'ensemble des variables d'une organisation et pas seulement sur certaines, notamment la structure.
✔ Le progrès sur une variable est difficile sans des avancées comparables sur certaines autres.

Précautions à prendre

✔ Prendre en compte les interactions entre variables.
✔ S'assurer de la cohérence d'ensemble.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Une entreprise pharmaceutique a opté pour une organisation matricielle croisant deux dimensions :

• d'une part, une ligne hiérarchique par business unit correspondant à une famille de produits : les produits éthiques, les otc (vendus généralement sans ordonnance) et les génériques dont le brevet est tombé dans le domaine public ;

• d'autre part, une ligne par région géographique et pays, par exemple en Europe : France, Italie, Belgique, Royaume-Uni.

La direction générale, suite à des dysfonctionnements constatés, demande à un consultant de conduire un diagnostic de l'organisation et de proposer des axes d'amélioration.

Le diagnostic est conduit autour des **sept variables** :

• **Stratégie :** choix, compte tenu de l'évolution anticipée de l'environnement et de la concurrence :

– des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera ;

– de la nature et de l'intensité de cet engagement ;

– des avantages concurrentiels à acquérir ou à développer.

• **Structure :** définit les tâches à accomplir, les regroupements, liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus. Les structures se différencient par le degré de décentralisation qu'elles adoptent et les moyens de coordination auxquels elles font appel.

• **Systèmes :** ensemble de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour : budgets, contrôle de gestion, comptabilité analytique, systèmes d'informations, logistique mais aussi réunions, reporting…

• **Style de management :** manière dont les dirigeants sont perçus dans la poursuite des objectifs et dans la manière dont ils se comportent avec leur personnel.

• **Ressources humaines :** tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, comment elles sont acquises, développées et valorisées. Ceci inclut aussi bien :

– le « hard » : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière.

– le « soft » : moral, attitudes, motivation et comportement.

• **Savoir-faire :** ce que la société fait le mieux, mieux que ses concurrents en particulier.

• **Valeurs partagées :** ensemble de valeurs et d'aspirations, écrites ou non, qui vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation.

Autour de ces sept variables, le consultant conduit des entretiens pour mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'organisation.

De ces entretiens, il ressort différents points faibles structurels au choix de l'organisation retenue (voir tableau ci-contre). Si le choix d'une structure matricielle s'avère incontournable pour l'activité du client, le consultant devra proposer des axes de progrès en jouant sur les autres variables pour « compenser » les faiblesses inhérentes à la structure et permettre ainsi à l'organisation de fonctionner efficacement.

Le diagnostic par les 7S porte sur les différentes variables d'une organisation mais aussi sur leurs interactions et adéquations.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas du **Diagnostic d'une organisation matricielle par les 7S**

Variables	Position synthétique sur les points faibles	Illustration
Stratégie	• Priorité non mise en évidence : les différents responsables au sein de la matrice cherchent à pousser leurs propres objectifs, les priorités sont diluées.	• « Les gens ne savent plus très bien devant qui ils sont responsables et de quoi. »
Structure	• Dualité hiérarchique : les managers qui répondent à plusieurs chefs éprouvent des difficultés à vivre dans l'ambiguïté.	• « L'entreprise est paralysée parce que la structure ne met plus en évidence les priorités, elle les dilue automatiquement. »
Système	• Dérive bureaucratique : les besoins de coordination allongent le temps de résolution des problèmes, d'où des délais plus importants de réaction, un alourdissement des systèmes de pilotage et de contrôle…	• « Les systèmes doivent être doublés pour répondre aux différentes dimensions de la matrice. »
Style de management	• Inaptitude à gérer le quotidien : la résolution des problèmes au quotidien peut devenir plus longue et plus difficile.	• « Le comité de direction devient le lieu d'arbitrage des problèmes opérationnels et tend à perdre de la perspective. »
Ressources humaines	• Difficulté dans l'évaluation des performances.	
Savoir-faire	• Savoir-faire associant souplesse, ouverture et rigueur insuffisamment développé chez les managers.	
Finalités et valeurs partagées	• Difficultés d'ordre culturel : la matrice demande une aptitude de coopération qui manque dans les entreprises fonctionnant traditionnellement selon le mode d'unicité de commandement.	

Le schéma ci-dessus présente une partie des conclusions du diagnostic d'une organisation matricielle à partir du modèle des 7S.

Il se concentre sur les points faibles, explicités sur chacun des S : stratégie, structure, système, style de management, ressources humaines, savoir-faire, finalités et valeurs.

Pour chacune des variables, une idée de synthèse apparaît dans la colonne « position synthétique » sur les points faibles.

Cette idée est étayée par des citations tirées des entretiens qui apparaissent dans la colonne « illustration ».

De ce diagnostic, il ressort que l'organisation matricielle présente différents points faibles sur l'ensemble des variables clés de l'organisation :

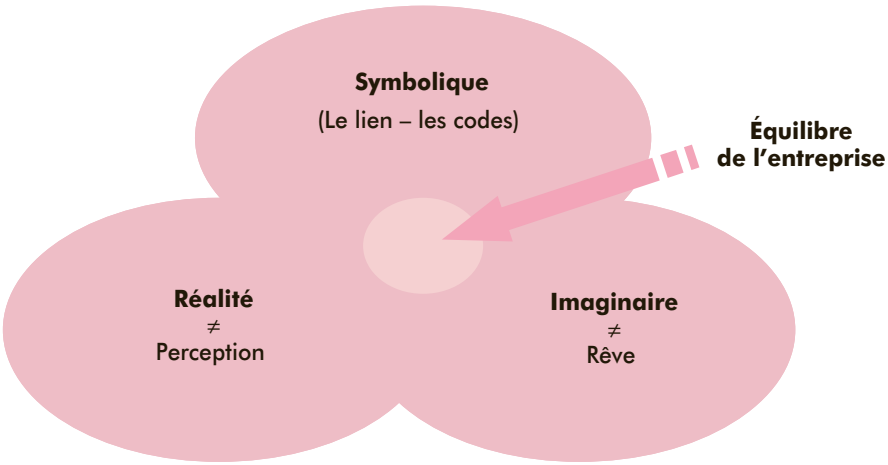
– la structure doit être repensée ;

– les points faibles doivent être compensés en jouant sur les autres variables : style de management, système, savoir-faire, ressources humaines, etc. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 15 Le modèle Réalité – Symbolique – Imaginaire (RSI)

Réaliser l'équilibre des trois dimensions



En résumé

Ce modèle Réalité, Symbolique, Imaginaire (RSI) est inspiré de ce que Jacques Lacan a appelé le Nœud borroméen. Utilisé par les psychanalystes lacaniens, il a été détourné par les consultants. Ce modèle permet de réaliser un audit des points forts et des points faibles sur les trois dimensions de l'entreprise que sont la Réalité, le Symbolique et l'Imaginaire.

Par le recueil d'informations et d'observations qui sera effectué dans l'entreprise, le modèle permettra d'analyser :

– l'acceptation par l'entreprise des **réalités** qui l'entourent (forces exogènes ou endogènes) ;

– ses possibilités de créer et de faire vivre l'**imaginaire**, notamment par le travail du manager ;

– la relation aux codes de l'entreprise (le **symbolique**), le symbolique créant le lien et permettant l'intégration des personnes.

Le modèle promeut l'équilibre entre les trois cercles RSI.

Insight

The RSI model (Reality, Symbolism, Imagination) was inspired by what Jacques Lacan referred to as the Borromean Knot. Used by Lacanean psychoanalysts, it has been adopted by consultants. It enables audits of strong and weak points to be carried out in the three dimensions of the company which are Reality, Symbolism and Imagination.

By collecting information and observations within the company, the model will enable the following to be analysed :

– *acceptance by the company of the **realities** around it (exogenous or endogenous forces) ;*

– *possibilities to create and bring to life the **imagination**, especially thanks to the manager's work ;*

– *relationship with company codes (**symbolism**) ; symbolism forms the link and allows the integration of people.*

The model promotes the balance between the three RSI circles.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle est un outil pour auditer le fonctionnement de l'entreprise autour de trois grandes dimensions :

• **la réalité** : l'entreprise capte-t-elle la réalité de son fonctionnement, de son environnement ?

• **l'imaginaire** : dans ce modèle, l'imaginaire est celui que l'on donne au personnel par les projets, l'ambition des objectifs ;

• **le symbolique** : fait référence aux codes existants dans l'entreprise, et à tout ce qui est de l'ordre du lien.

Contexte

Inspiré par Jacques Lacan, ce concept du Nœud borroméen est utilisé par quelques consultants pour réaliser l'audit de l'entreprise en visant l'équilibre entre les trois cercles du modèle.

L'équilibre de l'entreprise tient en trois points : percevoir la réalité, susciter de l'imaginaire, créer du lien.

Comment l'utiliser ?

Étapes

C'est la technique de l'entretien et le recueil des faits observables qui permettront au consultant de réaliser l'audit de l'entreprise.

• **Le cercle « Réalité » :** la réalité, pour l'entreprise, c'est voir et accepter les choses telles qu'elles sont, ne pas masquer les problèmes, avoir mis en place les réseaux de veille nécessaire (veille concurrentielle, sociologique).

• **Le cercle « Symbolique » :** le symbolique est ce qui crée le lien entre les individus ; les personnes ne peuvent vivre ensemble que parce qu'elles respectent les mêmes codes. Chaque entreprise a sa symbolique, ses codes, son langage.

• **Le cercle de l'« Imaginaire » : v**ivre son imaginaire dans l'entreprise, c'est :

– se projeter dans l'avenir, s'identifier à l'image positive de son entreprise, à son prestige ;

– avoir des projets, des objectifs ambitieux, des politiques de Recherche et développement ;

– le charisme du manager, l'image des dirigeants.

• **Dernière étape** : le consultant doit constater l'équilibre des trois cercles ; les dysfonctionnements étant :

– la négation de la réalité : on ne veut pas voir les changements ;

– l'hypertrophie du symbolique : trop d'importance donnée aux codes (le bureau, la place de parking, la voiture de fonction…) ;

– l'hypotrophie de l'imaginaire : si les maîtres mots de l'entreprise sont « plan social » ou « réduction des coûts », pas moyen de créer de l'imaginaire !

Méthodologie et conseils

Au cours de la présentation de la synthèse, les clients peuvent être susceptibles, notamment lors de l'analyse du cercle « symbolique ». Les dirigeants peuvent avoir du mal à accepter que leur soit démontré leur « syndrome de la moquette », leur hypertrophie du symbolique et leur manque de distance par rapport à leur rôle.

Avantages

✔ Ce modèle est peu utilisé par les consultants ; il vous fera donc paraître original.

✔ Il est facilement compris par les dirigeants et par les divers personnels.

Précautions à prendre

✔ Recueillir les informations sans présenter le modèle en amont des entretiens menés par les consultants.

✔ Pour éviter l'effet boomerang, présenter votre modèle comme une perception et non comme une vérité en soi !

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Le modèle RSI demande une certaine finesse d'analyse de la part du consultant. Il devra se méfier des discours ou autres injonctions des personnes interviewées. Seule une véritable analyse de contenu, et une observation des rites de l'entreprise, lui permettra d'avoir une vue juste des trois dimensions.

La dimension de la Réalité

- L'entreprise confond-elle la réalité avec sa propre perception ? Sait-elle voir la réalité en face et telle qu'elle l'est ?
- Appréhende-t-elle la réalité de l'environnement, le marché, les produits, les consommateurs, le métier, les problématiques de son secteur ?
- L'entreprise est-elle dans la même perspective que ce fabricant de bougies qui, voyant arriver l'électricité, se dit : « ça ne marchera jamais ». On parlera alors de négation de la réalité.

La dimension du Symbolique

Le rôle du consultant sera de repérer les symboles de l'entreprise, les codes…, tout ce qui crée du lien, du sentiment d'appartenance. Il lui faut détecter si les codes sont porteurs d'énergie, d'attitudes réactionnaires ou de tranquillité passive…
À quoi servent les réunions, les conventions, les divers discours du dirigeant ? Que disent les locaux, les bureaux sur le trop ou trop peu de symbolique ?

La dimension de l'Imaginaire

Le consultant doit savoir où se situe l'imaginaire de l'entreprise :

- l'entreprise, le dirigeant, les managers sont-ils porteurs d'imaginaire ?
- les objectifs, les modes de management, les signes de reconnaissance, les systèmes de récompense contribuent-ils à l'imaginaire des personnels ?

Partant du principe que l'on ne peut vivre sans imaginaire et que l'on vit dans l'entreprise un nombre raisonnable (ou irraisonnable) d'heures, on se posera la question de l'entreprise porteuse d'imaginaire individuel ou collectif.
Pour l'entreprise, rechercher l'équilibre entre Réalité, Symbolique et Imaginaire est une nécessité.

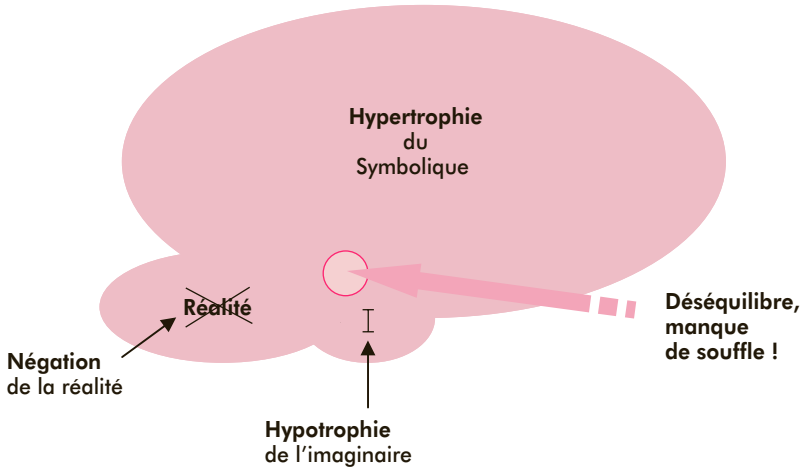
- **Réalité – regarder la réalité en face :** ne pas avoir peur des indicateurs de performance, outils d'évaluation, méthodes de benchmarking, mises en place de veille technologique, etc.
- **Imaginaire – créer de l'imaginaire :** avoir des projets, fixer des objectifs ambitieux, développer les compétences, potentialiser les personnes.
- **Symbolique – créer du lien :** avoir des codes, des rites permettant de renforcer le sentiment d'appartenance, le lien social. Se méfier des codes qui rigidifient les rôles. Prendre du recul par rapport à son propre rôle : ne jamais se prendre pour son rôle.

Jacques Pilhan, conseiller de François Mitterrand, puis quelque temps de Jacques Chirac, soulignait l'importance de ce modèle et regrettait l'hypertrophie du symbolique chez nos présidents et principaux dirigeants.

Ce modèle peu connu et utilisé par très peu de consultants demande doigté et finesse.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'une **Entreprise de haute couture**



Après une formidable réussite, cette entreprise dans le secteur de la mode offre d'inquiétants symptômes :

– une négation de la Réalité : un déficit récurrent, une politique de licences mal définie, un créateur épuisé moralement et physiquement, une clientèle vieillissante. Tout ceci est visible, mais chacun pense que c'est une crise passagère et aucune réaction ne semble envisagée ;

– une hypotrophie de l'Imaginaire : le dirigeant semble occupé par d'autres activités et le génial créateur ne se renouvelle plus. Ceci donne un imaginaire malmené, indigne d'un passé où l'utilisation du désir et de la séduction était un art de vivre nourri par l'art, la peinture et diverses muses et égéries. Aujourd'hui, l'imaginaire retombe d'une conception de la mode comme combat sociétal à une approche marketing. ;

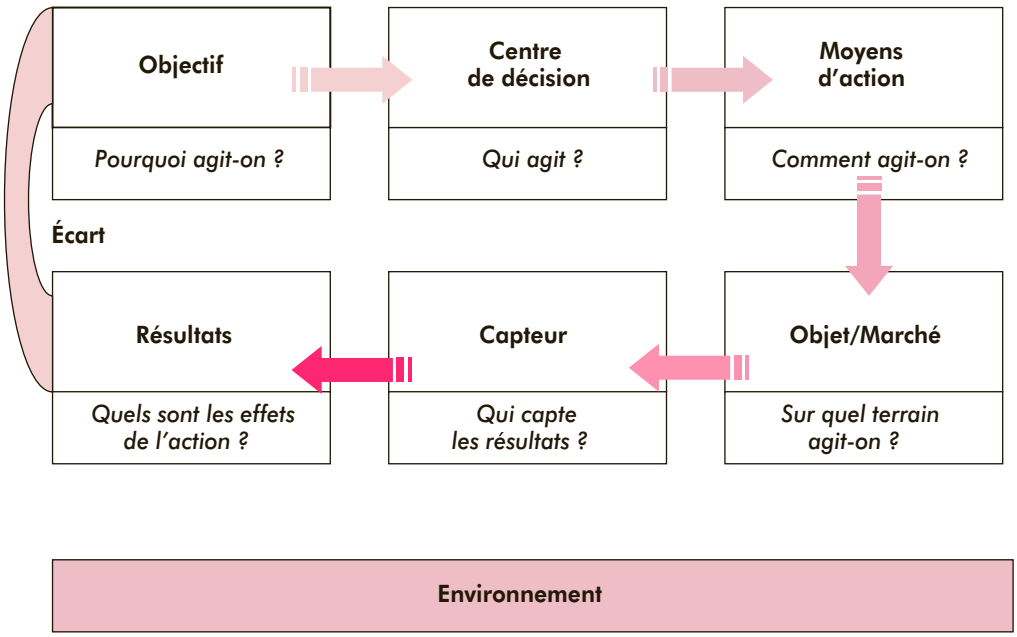
– une hypertrophie du Symbolique : les codes sont de plus en plus présents et pesants, un dirigeant faisant preuve de plus en plus d'autorité normative et de moins en moins d'écoute interne et externe. Les personnalités des fondateurs se mythifient avec des relations fusionnelles, affectives où les personnes s'interdisent le droit à la parole.

Il y a donc un déséquilibre entre les trois dimensions du RSI. L'équilibre rompu entraîne un manque de souffle évident. L'entreprise est en grand danger. S'ancrer dans la réalité d'aujourd'hui, rajeunir l'image, accepter de partager le pouvoir, ne plus dire « après moi le déluge » pourraient être les premières pistes de la survie. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 16 Le modèle cybernétique (analyse d'un dysfonctionnement)

Fonctionner par la régulation des écarts



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

La méthode permet d'analyser le dysfonctionnement d'une action sans oublier l'une des causes.

Le modèle comporte trois étapes :

– Identification de chacun des éléments de l'action étudiée ;

– Analyse de chaque élément pour comprendre la cause de l'écart entre l'objectif et le résultat ;

– Proposition d'une solution pour réguler le système et permettre la suppression de l'écart constaté.

Insight

This method is used to analyse problem areas involved in an action without forgetting the causes.

The model includes three stages :

– *Identifying each of the items ;*

– *Analysing each element in order to understand the reason for the gap between the objective and the result ;*

– *Finding and offering solutions in order to regulate the system and suppress the existing gap.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle propose une méthode pour analyser toutes les causes possibles d'un dysfonctionnement.
Une action dysfonctionne lorsqu'il y a un **écart significatif entre les objectifs fixés et les résultats obtenus**. Il s'agit donc de repérer ce qui a pu être la cause de cet écart.

Ce modèle permet d'être méthodique pour rechercher les causes d'un dysfonctionnement.

Contexte

Le consultant utilisera ce modèle lorsqu'il constate que les résultats d'une action menée dans l'entreprise qu'il conseille ne correspondent pas à l'objectif fixé. L'entreprise fait appel à lui pour étudier cette problématique et trouver le « remède » adéquat.
Ce modèle lui permettra :
• d'établir le diagnostic, c'est-à-dire d'identifier la ou les causes de l'écart ;
• de trouver la ou les solutions nécessaires pour réduire l'écart et réguler le système.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Poser le modèle**, c'est-à-dire déterminer qui était le *centre de décision* (le responsable), quels étaient les *objectifs fixés* (quantitatifs et qualitatifs), les *moyens d'action utilisés* (humains, techniques, financiers…), le *territoire* sur lequel s'est portée l'action, les *résultats* de l'action, le *capteur* des résultats (qui a enregistré les résultats et avec quels outils), *l'environnement* (contexte socio-économique ou tout autre environnement concurrentiel, technologique).
• **Reprendre chacun des éléments de l'étape précédente** et se questionner sur chacun comme cause possible de la justification de l'écart.
• **Envisager la solution pour ne plus avoir d'écarts** entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. On reprendra les éléments du modèle et on décidera d'agir sur l'un des éléments.

Méthodologie et conseils

Le consultant doit être méthodique dans l'analyse de chaque élément de l'outil. Si un moyen d'action est oublié, le diagnostic peut devenir inexact.
Dans la troisième étape, le consultant doit passer systématiquement en revue toutes les hypothèses de solution et pour chacune, se poser la question : la solution proposée résout-elle le dysfonctionnement observé ?

Avantages

✔ Cette méthode permet de ne pas oublier un élément dans l'analyse, d'être créatif dans les hypothèses de solution et de présenter au client une analyse structurée.

Précautions à prendre

✔ Si ce modèle est simple, il demande à son utilisateur de prendre son temps et de ne pas trop se laisser aller à son intuition.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

L'efficacité de ce modèle résulte de la rigueur avec laquelle on identifiera l'ensemble des éléments intervenus dans l'action. Le consultant doit donc veiller à recueillir le maximum d'informations de la part de tous les intervenants ayant pu avoir une influence sur le résultat.

Pour recueillir ces informations, il devra éviter tout jugement de valeur qui risquerait d'aboutir à occulter des données essentielles. N'oublions pas que nous sommes ici dans l'analyse d'un dysfonctionnement, de quelque chose qui n'a pas marché comme cela aurait dû, il est donc nécessaire que l'action du consultant ne soit pas perçue comme la recherche du responsable considéré coupable, mais comme l'action permettant à ce dysfonctionnement de ne pas se répéter.

Dans l'étape analyse, chacun des éléments sera envisagé comme cause possible du dysfonctionnement :

- L'objectif était-il réaliste ? rationnellement fixé ?
- L'environnement, dans son aspect socio-économique ou concurrentiel a-t-il joué un rôle déterminant ?
- Le centre de décision a-t-il une part de responsabilité dans les écarts constatés ? (Sa compétence, sa stratégie doivent-elles être mises en cause ?)
- Le territoire, le marché sur lequel on a agi, a-t-il été bien identifié, bien choisi et bien traité ?
- Le capteur des résultats est-il adéquat ? Peut-on remettre en cause la fiabilité de son contrôle ?

On notera l'importance des aspects méthodologiques. Il est primordial de ne pas aller trop vite, de ne pas se projeter trop tôt vers une solution qui pourrait paraître évidente. Une intuition pourrait vous jouer des tours, il vous faut être rationnel, donc méthodique.

Il est important de ne pas raisonner dans l'absolu mais de mesurer l'impact de la solution choisie, notamment dans sa facilité de mise en place et dans l'acceptabilité de la décision par la hiérarchie et par l'ensemble du personnel concerné.

Il est possible que la solution choisie (par exemple, modifier les moyens d'action) ne donne pas le résultat escompté. Cela signifie que l'analyse du dysfonctionnement n'a pas été correctement réalisée. Il sera donc nécessaire de choisir une autre piste de solution. Celle-ci pouvant être l'un des éléments du modèle : le terrain, le capteur de résultat, l'environnement.

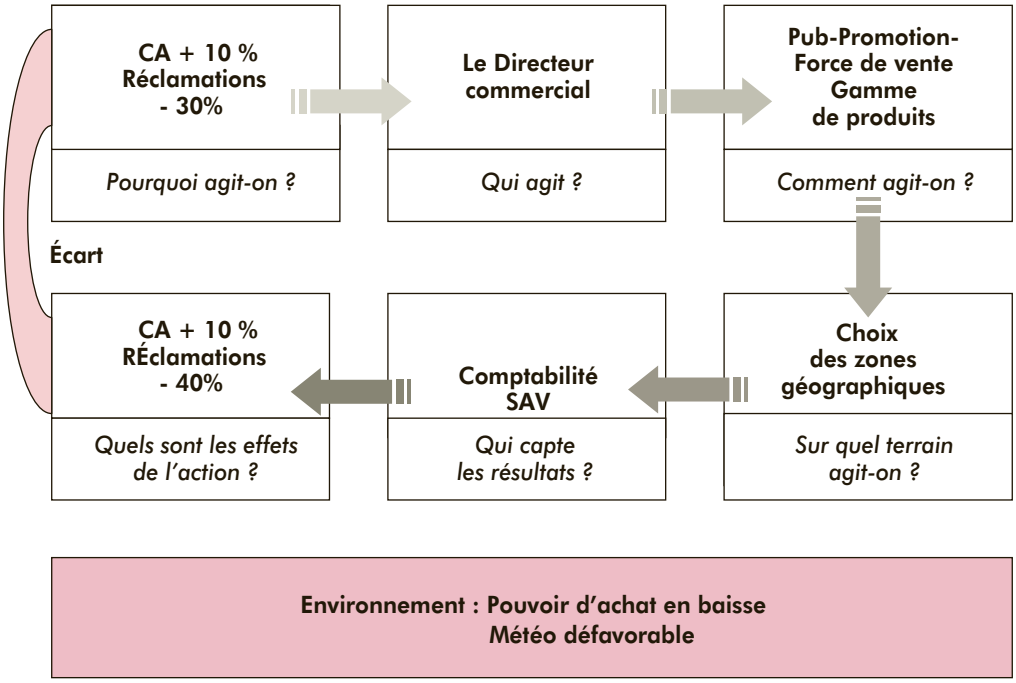
Si aucune des solutions mises en place ne permet de réguler le système, deux hypothèses sont alors envisageables :

- l'une centrée sur l'objectif : il est irréaliste et on ne s'en sortira pas sans le réviser ;
- l'autre, sur le centre de décision : ses compétences doivent être évaluées et, en tout état de cause, son remplacement devrait être envisagé.

Ce modèle est très simple, il permet d'analyser rapidement un dysfonctionnement et, par approche méthodologique, de trouver l'action correctrice.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas pour l'**Analyse d'une direction commerciale**



La confrontation comparera les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'objectif quantitatif fixé était d'obtenir une augmentation du CA de 10 %, le résultat n'est que de 5 %. L'écart est donc défavorable de 5 %.

Sur l'objectif qualitatif (taux de réclamation), on peut dire qu'il est largement atteint.

Pour le directeur commercial, il s'agit alors de trouver l'explication sur l'objectif quantitatif non atteint. Il doit se poser la question sur chaque élément du modèle :

– L'objectif quantitatif a-t-il été bien fixé ?

– Les moyens d'action (pub, force de vente, etc.) ont-ils été judicieusement employés ?

– Le terrain (les zones géographiques) correspondait-il à la gamme de produits ?

– Les capteurs de résultats ont-ils bien enregistré l'ensemble des bons de commande ?

– Le contexte (météo défavorable) a-t-il eu un réel impact ?

– Sa compétence : le directeur commercial ne peut pas faire l'économie de s'interroger lui-même sur ses propres capacités.

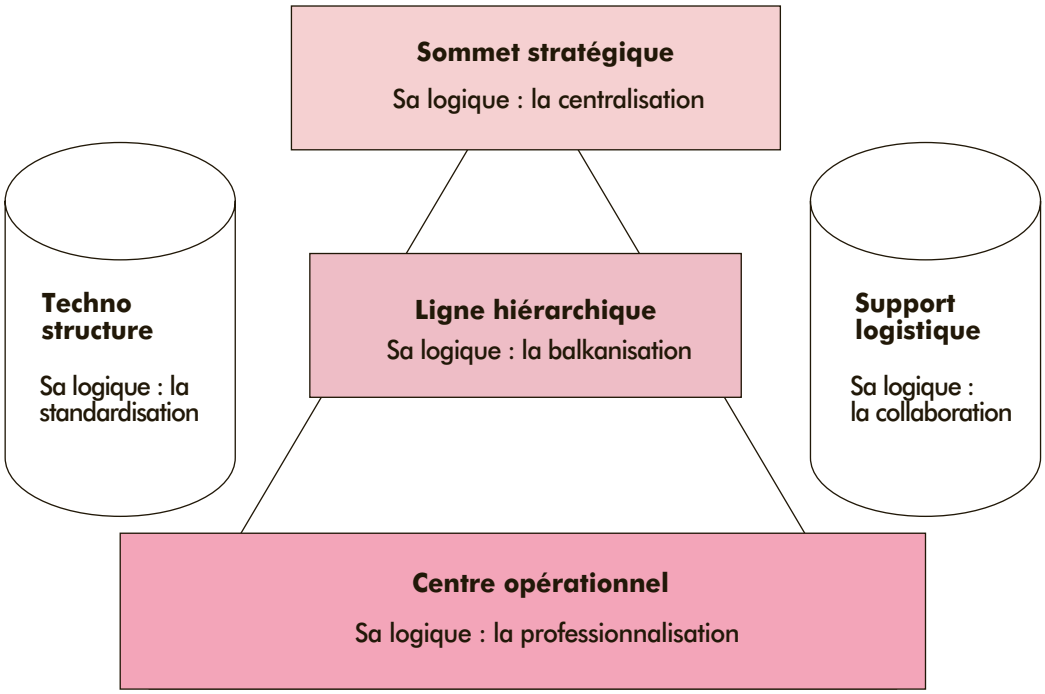
L'analyse permettra de décider des moyens de réguler le système. Doit-on par exemple agir sur la force de vente, sur la publicité, sur le choix du terrain ?

Le centre de décision (directeur commercial) peut être mis en cause par la direction générale qui pourrait douter de sa compétence ! ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 17 Le modèle de Mintzberg

Repérer les dilemmes organisationnels



En résumé

Cet outil propose d'analyser l'organisation d'une entreprise à partir des interrelations entre les cinq structures qui la composent et les cinq logiques qui s'affrontent :

– le sommet stratégique et sa logique de centralisation ;

– la ligne hiérarchique et sa logique de balkanisation ;

– le centre opérationnel et sa logique de professionnalisation ;

– la logistique et sa logique de collaboration ;

– la techno-structure et sa logique de standardisation.

Cet outil permet :

– de saisir les éventuels déséquilibres entre les cinq structures ;

– de repérer les dilemmes organisationnels pouvant provenir de l'affrontement entre les diverses logiques.

Insight

This tool aims to analyse the organisation of a company by looking at the inter-connections between the 5 structures contained within it, and the 5 logics which are opposed :

– the strategic summit and the centralisation logic ;

– the hierarchical line and the balkanisation logic ;

– the operational centre and the professional logic ;

– logistics and the collaboration logic ;

– the techno-structure and the standardisation logic.

With this tool, you can :

– capture any imbalances between the 5 structures ;

– identify organisational dilemmas which may occur due to the confrontation between the various logics.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Étudier et représenter les rapports dans l'entreprise entre les structures fonctionnelles et opérationnelles.
- Évoquer les diverses logiques pouvant opposer le « Line » et le « Staff ».
- Mieux comprendre l'origine des dysfonctionnements éventuels.

Comprendre les dysfonctionnements par le jeu des diverses logiques dans l'affrontement des structures Line et Staff.

Contexte

Mintzberg permet, par une représentation de l'anatomie de l'entreprise, de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Réaliser l'anatomie de l'entreprise** en distinguant cinq parties :
  - sommet stratégique (les dirigeants) : définit la stratégie et les objectifs ;
  - ligne hiérarchique (les managers) : ceux qui encadrent et font la liaison entre le sommet stratégique et le terrain ;
  - centre opérationnel (le terrain) : rassemble les acteurs qui produisent les biens et les services ;
  - technostructure : agit sur le travail des autres en définissant les méthodes, standards et normes qu'ils doivent appliquer ;
  - support logistique : assure les services indispensables à la bonne marche de l'entreprise (maintenance siège, restauration…).
- **Regarder l'équilibre** entre les cinq parties de cette anatomie : chaque partie reste-t-elle bien dans son rôle, quelle importance a-t-elle ?
- **Considérer les logiques de pouvoir** des cinq parties :
  - les dirigeants (sommet stratégique) sont dans une logique de centralisation : ils ont besoin de centraliser l'information ;
  - les managers (ligne hiérarchique) sont dans une logique de balkanisation avec désir de prise de pouvoir sur le territoire des autres managers ;
  - les acteurs (centre opérationnel) sont dans une logique de professionnalisation : ce sont eux qui sont le plus proche du terrain ;
  - les fonctionnels de la technostructure sont dans une logique de standardisation : mêmes standards et mêmes normes…
  - les fonctionnels de la logistique se réfèrent à la logique de collaboration – collaboration avec des personnes en interne et avec les fournisseurs.
- **Repérer les dilemmes organisationnels :** distinguer pourquoi les cinq logiques auxquelles se réfèrent les cinq structures sont porteuses d'éventuels conflits ou affrontements.

Méthodologie et conseils

Les dilemmes organisationnels doivent être mis en rapport avec les différentes logiques et présentés avec leurs éventuelles recommandations de solution.

Avantages

- ✔ La sémantique employée par Mintzberg est facile à comprendre. Son design est tout de suite adopté par les dirigeants, les managers et l'ensemble des acteurs concernés.
- ✔ Il met en évidence les différentes logiques de chacune des parties prenantes de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✔ Faire attention à ne pas favoriser dans son rapport le côté Line par rapport au côté Staff.
- ✔ Les dysfonctionnements qui apparaissent doivent être expliqués avec discernement (éviter les blocages dus aux jugements de valeur).

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Reprenons les deux types d'analyses.

Analyse des structures

L'analyse des cinq structures (trois Line et deux Staff) doit permettre de repérer les équilibres entre ces structures et de distinguer les dysfonctionnements éventuels.

- **Technostructure** :
  – La taille de la technostructure est-elle surdimensionnée par rapport au Centre Opérationnel et aux besoins des dirigeants ?
  – La technostructure a-t-elle tendance à confondre standards et décision ?
  – La technostructure crée-t-elle des process et procédures en faisant participer le terrain à leur conception et leur application ?
- **Logistique :**
  – La structure logistique répond-elle à temps aux demandes du personnel ?
  – A-t-elle tendance à privilégier les dirigeants du siège par rapport au terrain et à défendre davantage la relation aux fournisseurs plutôt que les intérêts de l'entreprise ?
- **Centre stratégique :**
  – Sa composition est-elle réaliste, et permet-elle de prendre rapidement les décisions qui s'imposent ?
  – Le centre stratégique a-t-il basé sa composition sur les compétences ou le statut ?
  – Le nombre de personnes participant au comité de direction est-il raisonnable ?
- **Centre opérationnel :**
  – Est-il suffisamment piloté, managé par sa ligne hiérarchique ?
  – A-t-il une explication suffisante des procédures voulues par la technostructure ?
  – Gère-t-elle des paradoxes entre les directives de son management et les instructions de la technostructure ?
- **Ligne hiérarchique :**
  – Est-elle centrée sur une lutte de pouvoirs entre directions et entre les différents niveaux hiérarchiques, ou bien sur le réel travail : savoir manager et aider leurs personnels, c'est-à-dire les acteurs ?
  – Est-elle en conflit avec la technostructure, dans sa relation au terrain ?

Analyse des logiques

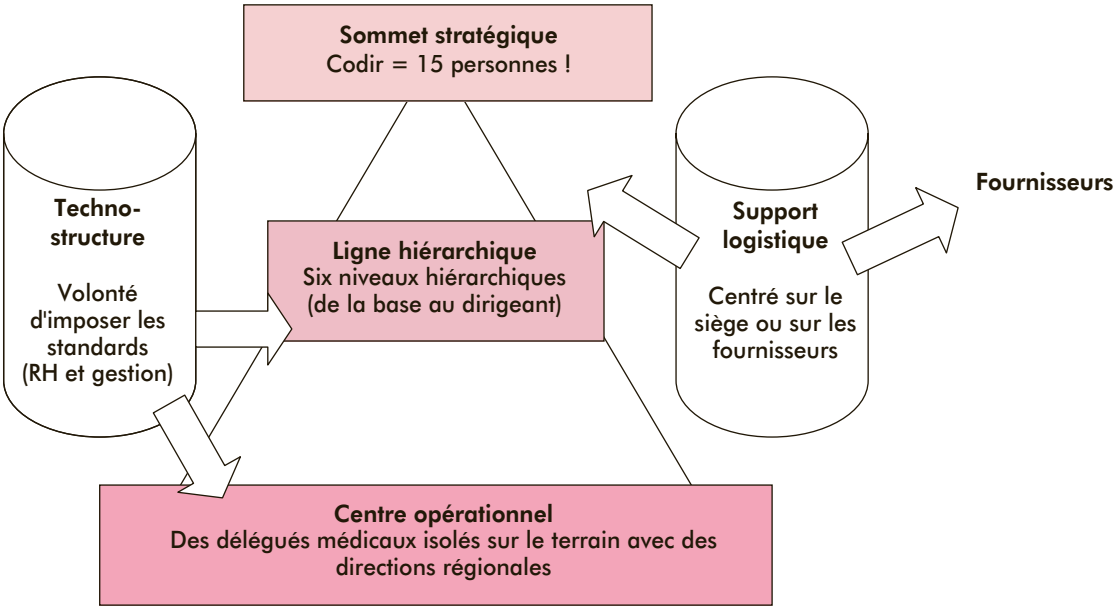
On analysera la manière dont chaque structure se réfère à sa logique.

- **La centralisation** nécessaire au sommet stratégique le conduit-elle à développer un syndrome de « tour d'ivoire » ? Son attitude de dirigeant permet-elle réellement à l'information de remonter en toute transparence ?
- **La balkanisation** de la ligne opérationnelle est-elle créatrice de conflit entre les différents niveaux hiérarchiques ? L'évidente compétition entre managers des lignes hiérarchiques reste-t-elle saine ou devient-elle perverse ?
- **La standardisation** de la technostructure, dans sa volonté de construire des normes et des standards, crée-t-elle une cassure avec le terrain. Process et normes ressentis comme empêcheurs de travailler comme il faut !
- **La collaboration** de la logistique peut créer un phénomène de clientélisme (il y a ceux qui obtiennent toujours tout… et les autres). La logique de collaboration tend à ce que le fournisseur externe (qui lui nous reconnaît) soit mieux défendu que l'intérêt de l'entreprise.
- **La professionnalisation** du centre opérationnel (les producteurs des biens et des services) peut l'entraîner à nier toute instruction venant de la technostructure ou même de sa propre hiérarchie. La tendance des acteurs est de se considérer comme les seuls véritables connaisseurs de la réalité du terrain.

Le rapport de synthèse présentera d'une part l'anatomie de l'entreprise avec ses excroissances éventuelles et d'autre part les dilemmes organisationnels pouvant expliquer tel ou tel type de dysfonctionnement.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas de l'**Anatomie d'un laboratoire pharmaceutique de 900 personnes**


Sommet stratégique
Codir = 15 personnes !
Techno-structure
Volonté d'imposer les standards (RH et gestion)
Ligne hiérarchique
Six niveaux hiérarchiques (de la base au dirigeant)
Support logistique
Centré sur le siège ou sur les fournisseurs
Fournisseurs
Centre opérationnel
Des délégués médicaux isolés sur le terrain avec des directions régionales

Ce cas est celui d'un laboratoire pharmaceutique de 900 personnes avec une équipe importante de visiteurs médicaux répartis sur l'ensemble du territoire. Il met en évidence plusieurs dysfonctionnements.

– Le sommet stratégique (comité de direction) est composé de quinze personnes : pour cette entreprise de 900 personnes, cela semble beaucoup. La présence de certains est plutôt due à leur statut qu'à leurs compétences.

– La ligne hiérarchique est composée de six niveaux : de la base au dirigeant, ces niveaux créent un ralentissement à la fois dans l'information remontante et descendante. Il est probable qu'il existe aussi des problèmes de délégation entre les différents niveaux.

– Le support logistique : la logistique ici a tendance à être centrée sur le besoin du siège. Les directeurs régionaux, par conséquent les acteurs (les visiteurs médicaux sur le terrain), ont l'impression qu'elle ne s'intéresse pas à leurs problèmes.

– La technostructure paraît surdimensionnée et justifie son nombreux personnel en créant des standards toujours plus stricts, des procédures toujours plus contraignantes. Les managers et le terrain semblent rejeter de plus en plus ce qu'ils vivent comme une mainmise de cette structure sur leur territoire.

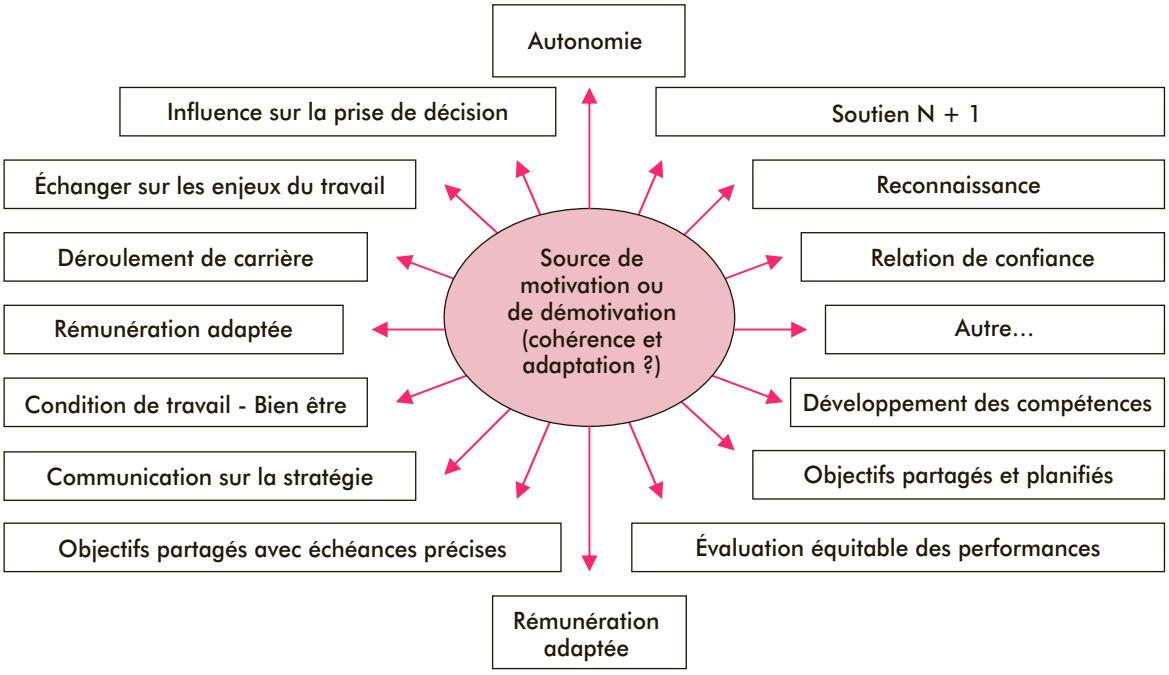
– Le centre opérationnel : par essence, les délégués médicaux sont isolés. Même s'il existe des directeurs régionaux, ils ont l'impression d'être les seuls à connaître leurs clients (les médecins). Ils semblent nier les apports du marketing et refusent les reportings trop fréquents. Ils pensent qu'on leur demande toujours plus de travail administratif aux dépens de la visite aux médecins et aux hôpitaux.

La présentation de cette analyse aux dirigeants devrait permettre à l'entreprise de mieux saisir les éventuels dangers et d'envisager une reconfiguration de sa structure. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 18 La MotivAction (listing de Lujan)

Repérer les facteurs de motivation



En résumé

Le listing permet de repérer les principales sources de motivation et de démotivation dans l'entreprise. Motivation ou démotivation étant générées :

– soit par des réponses organisationnelles cohérentes ou non cohérentes ;

– soit par des réponses adaptées ou inadaptées aux besoins des individus.

Ce listing permet de classer :

– les motivations liées au travail lui-même ;

– les motivations liées à l'organisation de l'entreprise ;

– les motivations liées à la relation de la personne avec sa hiérarchie.

Insight

Listing is used to identify the main sources of motivation or demotivation in the company.

Motivation or demotivation are generated :

– *either by coherent or non coherent organisational responses ;*

– *either by responses that have been adapted or not to the needs of individuals.*

With this listing, you can classify :

– *motivations related to the work itself ;*

– *motivations related to the organisation of the company ;*

– *motivations regarding the hierarchy.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• La motivation étant un élément important dans toute action de conduite de changement dans l'entreprise, il est nécessaire de se rendre compte des sources de motivation ou de démotivation des personnels encadrants ou non encadrants dans l'entreprise.

• Le repérage de ces sources permet de conduire avec plus de chance de succès les opérations de transformation.

Contexte

Partant des réflexions de Maslow, Herzberg ou Mac Gregor sur la motivation, Christian Lujan propose ce listing qui, d'une manière très pragmatique, permet d'interroger les personnels sur les conditions de motivation intrinsèques ou extrinsèques dans l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Ce listing peut être utilisé en collectif ou en individuel.

• **Repérage.** Proposer à chacun de repérer dans le listing :
  – les sources de motivation qui existent aujourd'hui dans son poste de travail ;
  – les sources de démotivation présentées.

• **Notation.** Chaque participant note :
  – ce qui lui paraît important de garder (cette motivation existe et elle est importante pour moi) ;
  – parmi les sources de démotivation actuelles, les plus importantes.

• **Analyse.** Regrouper les différentes réponses des participants en sources de motivation ou de démotivation, et en faire l'analyse.

• **Diagnostic.** Il va permettre de distinguer :
  – des motivations de type structurel (l'ensemble des participants présente les mêmes sources positives ou négatives) ;
  – des motivations de type conjoncturel (la source de motivation ou de démotivation existe dans tel département ou business unit mais pas dans un autre) ;
  – des motivations de type personnel (seul tel ou tel individu ressent la source).

Repérer les principaux facteurs de motivation ou de démotivation et trouver les actions de régulation adéquates !

• **Recommandations.** Il s'agit, à partir de l'analyse et du diagnostic, d'établir un plan d'action :
  – sur les motivations de type structurel : on aura des actions de régulation organisationnelles ;
  – sur des motivations de type conjoncturel, des actions de régulation managériales ;
  – sur des motivations de type personnel, des actions de type coaching.

Méthodologie et conseils

Le listing est très utile pour distinguer les différentes motivations et pour les classer. On peut faire appel évidemment aux classifications connues de Maslow (pyramide) et Herzberg (facteurs d'hygiène, facteurs moteurs)…
Les théories X et Y de Mc Gregor peuvent être utiles pour expliquer en quoi la conception que les dirigeants ont de l'homme a un impact sur l'organisation et donc sur le système de motivation.
Prendre conscience aussi que les facteurs de réalisation de soi et d'accomplissement ne peuvent être satisfaits par des seules références individuelles mais nécessitent des ressources organisationnelles. ■

Avantages

✔ Très pragmatique, ce listing est bien accepté par les personnes.

✔ Le langage est simple et ne pose aucun barrage lié à la sémantique.

Précautions à prendre

✔ Se centrer plus sur les actions à mener que sur l'explication des symptômes.

✔ Ce qu'on va faire pour recréer de la motivation est plus utile que s'apitoyer sur le passé ou le pourquoi.

Outil 19 Le cube de Stern (recherche des causes)

La sélection des causes principales

Critères / Causes	Urgence	Importance	Pouvoir d'action	Capacité à trouver des solutions	Total et classement
Cause A	Plutôt oui (2)	Plutôt non (1)	Oui (3)	Non (0)	**6 points** Second
Cause B	Non (0)	Oui (3)	Oui (3)	Oui (3)	**9 points** **Premier**
Cause C	Oui (3)	Non (0)	Non (0)	Plutôt oui (2)	**5 points** Troisième

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Lorsqu'on doit résoudre un problème et avant d'envisager les solutions, il est nécessaire de rechercher toutes les causes ayant pu générer le problème.

La méthode de classification proposée ici permet de sélectionner **les causes** selon quatre critères (l'urgence à traiter, l'importance de la cause, le pouvoir d'action et la capacité à trouver des solutions pour résoudre le problème). Cet outil est particulièrement utile en travail en groupe pour sélectionner les causes sur lesquelles on pourra véritablement agir.

Insight

When a problem must be solved and before envisaging solutions, it is necessary to look for the causes which may have generated the problem.

*With the classification method proposed here, one can select **the causes** according to four criteria (the urgency for it to be treated, the importance of the cause, the power of action and the ability to find solutions to solve the problem). This tool is is particularly useful when working in a group to select the causes it is really possible to improve.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet dans l'analyse de problèmes de se mettre rapidement d'accord sur les causes sur lesquelles on pourra véritablement agir. Après avoir identifié les principales causes possibles, on sélectionnera les causes à traiter en notant chacune de 0 à 12 et selon quatre critères :

- 0 à 3 points pour l'urgence ;
- 0 à 3 points pour l'importance ;
- 0 à 3 points pour le pouvoir d'action ;
- 0 à 3 points pour la possibilité à trouver des solutions.

Contexte

Il arrive souvent qu'un groupe travaillant sur une problématique n'organise pas son travail, se « précipite » vers l'une des premières causes repérées et se projette vers d'éventuelles solutions. Puis, quelque temps plus tard, il s'aperçoit que la cause étudiée n'est pas vraiment importante dans l'explication du dysfonctionnement et que le temps passé à essayer de trouver une solution devient du temps perdu.

Le cube de Stern est un outil particulièrement nécessaire chaque fois qu'une problématique est travaillée en groupe. Il permet une approche consensuelle plus rapide.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Recenser l'ensemble des causes pouvant expliquer le dysfonctionnement** : ces causes seront rassemblées dans la partie gauche du schéma ci-contre.
- **Analyser chaque cause selon les différents critères** et recueillir sur chaque critère la note de 0 à 3 (par exemple, si la cause A est perçue comme très importante, elle recevra la note 3, d'importance négligeable, la note 0).

Savoir à la fois sélectionner les causes importantes, sur lesquelles on pourra agir, et trouver par la suite des solutions acceptées.

- **Additionner les points obtenus par chacune des causes**, les notes obtenues pouvant donc aller de 0 à 12.
- **Sélectionner les causes ayant obtenu le plus de points :** c'est à elles que l'on essaiera d'apporter des solutions remèdes.

Méthodologie et conseils

- Le cube, très simple à utiliser, demande juste d'être méthodique. Le groupe ne doit pas débattre. Il s'agit, après avoir identifié la cause, de la sélectionner en l'évaluant sur les quatre critères de notation.
- Ne pas se faire entraîner dans la phase solution avant d'avoir véritablement sélectionné les causes importantes. Le groupe aura toujours tendance à vouloir se projeter sur les solutions. Les « faut qu'on », « il n'y a qu'à » restent fréquents.
- Cet outil permet ainsi de réaliser l'ensemble du diagnostic d'un problème et de visualiser les causes. Dans la dernière colonne, apparaissent clairement les notes de chacune des causes.

Avantages

- ✔ Cet outil permet de sélectionner rapidement grâce à quatre critères simples mais évidents les causes principales à traiter.
- ✔ La présentation de l'outil en quatre colonnes et une colonne résultat permet une visualisation aisément décodable des causes à traiter (celles qui ont obtenu les notes globales les plus fortes).

Précautions à prendre

- ✔ Envisager chaque critère indépendamment des autres pour éviter l'amalgame entre les critères.
- ✔ Ne pas passer à l'aspect notation avant d'être sûr d'avoir bien repéré l'ensemble des causes.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

L'outil est simple mais demande à être utilisé de manière méthodique. Il exige de l'animateur d'être très strict sur la forme mais de laisser les participants s'exprimer totalement sur le repérage des causes et évidemment sur la notation.

Il est important que les participants ne se sentent pas manipulés.

On distingue **quatre critères d'analyse des causes**.

Deux critères relatifs à l'importance et l'urgence

- **L'urgence** : est-il urgent de traiter cette cause de dysfonctionnement ? Ce critère sera noté de 0 à 3 :
  - 0 = aucune urgence
  - 1 = relativement urgent
  - 2 = urgent
  - 3 = très urgent, à traiter en priorité
- **L'importance** : cette cause apparaît-elle comme étant d'importance pour expliquer le dysfonctionnement ? L'importance sera notée de 0 à 3 :
  - 0 = importance négligeable
  - 1 = une certaine importance
  - 2 = une grande importance
  - 3 = une importance primordiale

Deux critères relatifs à la décision (le pouvoir d'action et la capacité à trouver des solutions)

- **Le pouvoir d'action** : avons-nous à un niveau raisonnable le pouvoir d'agir sur cette cause ?
  - 0 = aucune action se semble possible à notre niveau
  - 1 = l'action semble difficile si notre seul niveau est concerné
  - 2 = l'action est vraisemblablement possible à notre niveau de pouvoir
  - 3 = l'action ressort bien de notre seul niveau de pouvoir
- **La capacité à trouver des solutions :**
  - 0 = aucune solution se semble envisageable
  - 1 = des solutions paraissent difficilement envisageables
  - 2 = des solutions existent mais pas évidentes
  - 3 = des solutions semblent exister sans réel problème d'application

Si cet outil aide à sélectionner les meilleures causes, il n'en reste pas moins vrai que la notation sur chacun des critères est marquée par la subjectivité. Si la notation est une indication pour sélectionner les causes, elle ne doit pas servir pour autant à éliminer systématiquement les autres causes. Aussi rien n'empêche le groupe, après réflexion, de décider de sélectionner une cause même si celle-ci a obtenu une note globale inférieure à d'autres causes.

Comme tout outil, il demande à être utilisé avec intelligence. L'outil est une aide, il ne doit pas, par sa méthodologie, enfermer l'utilisateur.

Les critères proposés ici sont les plus souvent utilisés mais rien n'empêche l'utilisateur de cet outil de créer ses propres critères s'ils paraissent plus pertinents.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'une **Mauvaise circulation de l'information**

Cube de Stern

Causes \ Critères	Urgences	Importance	Pouvoir d'action	Capacité à trouver des solutions	TOTAL/12	Priorité
1. Rétention de l'info	3	3	2	2	10	1
2. Pas de délégation	3	2	1	2	8	
3. Journal mal fait	2	2	2	2	8	
4. Passivité des personnes	3	2	3	2	10	2
5. Informations non structurées	1	1	2	2	6	
6. Multiplicité des centres d'intérêts	2	2	3	2	9	3
7. Mauvaise volonté de la direction	1	2	2	2	7	
8. Services « com' » incompétent	2	2	2	1	7	
Critères		Importance	Pouvoir d'action			Séléction

Il s'agit ici de rechercher les causes expliquant la mauvaise circulation de l'information. Huit causes ont été repérées.

Trois causes (**1, 2 et 4**) ont reçu la note maximale sur le critère « urgence ». Sur le critère « pouvoir d'action », seules les causes 4 et 6 ont reçu la note maximum).

La cause 8 a reçu la note minimale sur la « capacité à trouver des solutions ».

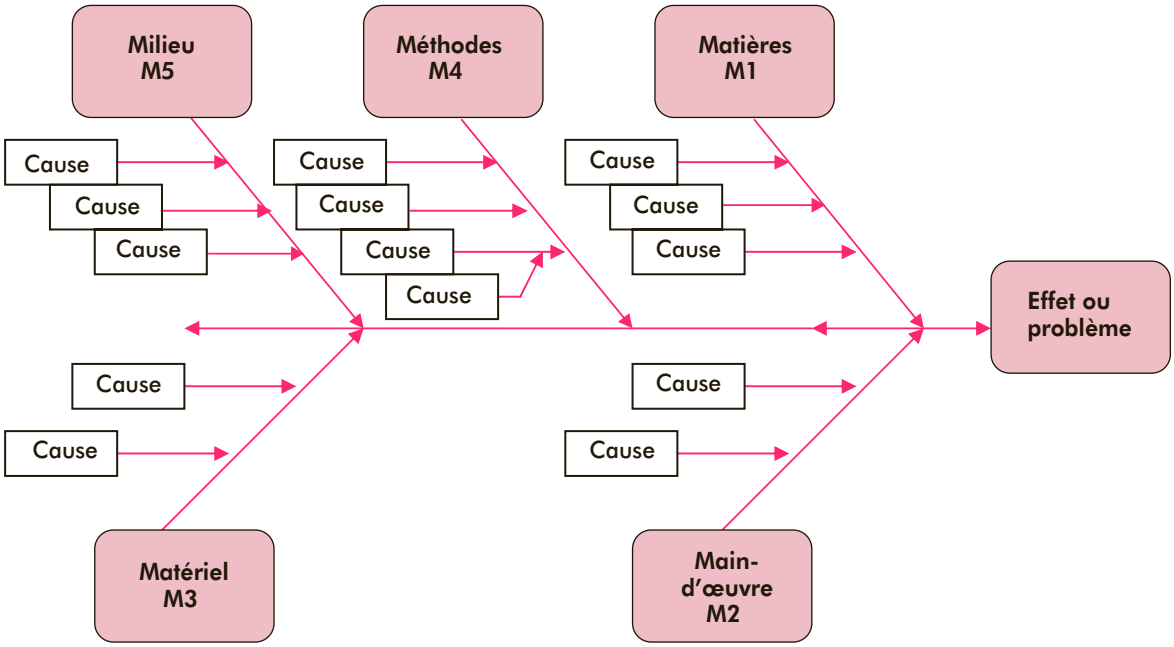
Finalement, après addition des notes sur les quatre critères, les causes 1, 4 et 6 obtiennent les meilleures notes. Ce sont donc les causes qui seront traitées en priorité avec éventuellement la méthodologie Cube de Stern – recherche de solutions (cf. Outil 28).

La notation est une indication pour classer les causes. Mais le groupe et l'intervenant peuvent décider que la cause 8, qui n'obtient que 7, doit être considérée comme une priorité et l'objectif recherché sur cette cause 8 sera : comment rendre compétent le service communication ? ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 20 Le diagramme Ishikawa

Identifier les causes d'un problème



En résumé

Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier les causes d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier. Il se présente sous la forme d'arêtes de poissons ou d'un arbre classant les catégories de causes inventoriées selon la loi des cinq M. (matière, main-d'œuvre, matériel, méthode, milieu). Construire un diagramme d'Ishikawa, c'est donc construire une arborescence qui, de l'effet à étudier (le tronc) va remonter dans toutes les causes possibles (les branches) et dans les causes secondaires (les sous-branches) pour aller jusqu'aux détails (les feuilles).

Insight

The Ishikawa diagram is used to identify the causes of an observed effect and consequently to determine the means to fix it. It exists in the shape of fish bones or a tree classifying the categories of causes inventoried based on the five M's law : material (matière), work force (main-d'œuvre), equipment (matériel), method (méthode), and environment (milieu). Building the Ishikawa diagram is like building a tree diagram which will stem from the effect being studied (similar to the trunk), branching out into all of the possible causes (branches) and into the secondary causes (sub-branches) and finally ending with the details (leaves).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Constituer un outil d'analyse d'un phénomène.

• Identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée afin de trouver des solutions.

Contexte

Le diagramme peut être utilisé dans la partie diagnostic pour comprendre un phénomène, un processus ou analyser les causes probables d'un problème identifié. Il est également utilisé dans la recherche de solutions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Définir clairement l'effet** sur lequel on souhaite directement agir.

• **Lister à travers un brainstorming** par exemple toutes les causes susceptibles de concerner le problème considéré.

• **Regrouper les causes potentielles** en familles appelées communément les cinq M :

– **Matière** (M1) : recense les causes ayant pour origine le support technique et le produit utilisé ;

– **Main-d'œuvre** (M2) : identifie les facteurs qui relèvent des compétences, de l'organisation et du management ;

– **Matériel** (M3) : regroupe les causes relatives aux machines, aux équipements et aux moyens concernés.

– **Méthode** (M4) : traite des procédures ou modes opératoires utilisés.

– **Milieu** (M5) : porte sur l'environnement physique : lumière, bruit, poussière, localisation, etc.

Savoir sélectionner les causes à la fois importantes, sur lesquelles on pourra agir, et trouver par la suite des solutions acceptées.

• **Tracer les flèches secondaires** correspondant aux différentes familles de causes, chaque flèche identifiant une famille de causes potentielles.

• **Inscrire sur des mini flèches les causes attachées** à chaque famille. Toutes les causes potentielles doivent apparaître.

• **Rechercher** parmi les causes potentielles exposées **les causes réelles du problème** identifié. Ce sera notamment la cause la plus probable qu'il restera à vérifier dans la réalité et à corriger.

Méthodologie et conseils

Lorsqu'un diagramme est bien renseigné, il faut vérifier sur le terrain que les causes engendrent effectivement l'effet constaté. Une des approches possibles est celle des cinq « pourquoi ? ». Elle consiste à répéter cinq fois « pourquoi » pour rechercher **la** cause des causes. Lorsque les vraies causes sont identifiées, que les influences relatives de chaque cause sont connues, il faut attaquer en priorité les causes aux influences prépondérantes. ■

Avantages

✔ Cet outil permet de sélectionner rapidement les causes principales à traiter.

✔ La présentation de l'outil en cinq arêtes et l'arête centrale permettent une visualisation aisément décodable des causes à traiter.

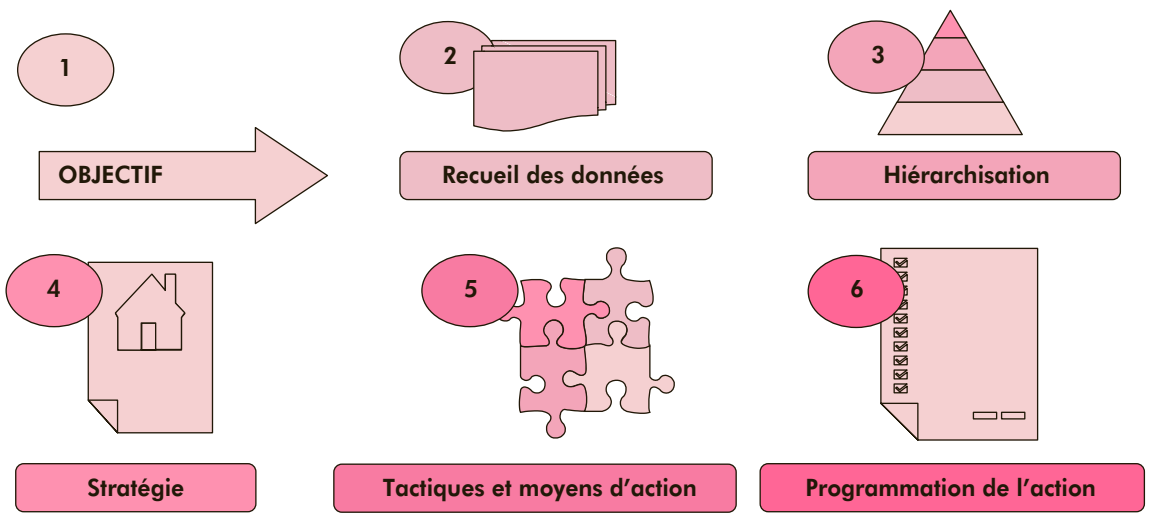
Précautions à prendre

✔ Être très méthodique en envisageant chaque catégorie indépendamment les unes des autres pour éviter l'amalgame.

✔ Maîtriser la tendance à vouloir aller directement à la solution sans faire l'analyse des causes.

Outil 21 La méthode de structuration d'un problème

De l'objectif à la décision



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Cette méthode permet de structurer l'ensemble des informations et des solutions proposées de manière logique et cohérente. Elle permet de faire comprendre aux récepteurs la rationalité de la démarche du consultant.

En allant de l'objectif recherché à la programmation de l'action, l'interlocuteur est amené à suivre pas à pas le raisonnement tenu par le consultant.

Cette méthode peut être aussi utilisée par le consultant comme méthode de présentation face au client-demandeur de l'étude.

Insight

This method enables all the proposed information and solutions to be structured both logically and coherently. It is used to explain the rationality of the consultant's approach to his receivers.

From the objective that is being sought after to the scheduling of the action, the listener can follow the consultant's reasoning step by step.

This method can also be used by the consultant as a presentation method to be presented to the customer who has requested the study.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode suit un raisonnement logique qui va de l'objectif au plan d'action, en passant par le recueil des données, leur analyse et la hiérarchisation, formulation de la stratégie, sa déclinaison en tactiques puis en moyens d'action et enfin en programmation de l'action.

Contexte

Les données sont souvent complexes à analyser. Faire comprendre aux clients la démarche qui va des informations recueillies au plan d'action est souvent difficile. Cette méthode facilite cette compréhension.

Cette méthode structure le raisonnement du consultant en allant de l'objectif fixé à la stratégie et à la programmation des actions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **L'objectif :** formulation du résultat que l'on recherche. Il peut être à la fois quantitatif ou qualitatif.

• **Le recueil des données** nécessaires pour mener à bien la consultation (sur la façon de classer les données, *cf. Outil* 22).

• **La hiérarchisation des données :** il s'agit de valoriser les différents faits ou opinions. Toutes les données ne sont pas de valeur équivalente, il faut prendre position sur l'importance de telle ou telle pour établir la stratégie adéquate.

• **La stratégie :** déterminer l'idée directrice qui va permettre d'atteindre l'objectif recherché.

• **Les tactiques :** décliner la stratégie par rapport aux diverses fonctions de l'entreprise (fonction commerciale, RH, production, etc.).

• **Les moyens d'action :** la stratégie et sa déclinaison en tactiques demandent sur chacun des points la détermination des moyens d'action (avec quels moyens peut-on agir ?).

• **La programmation de l'action :** préciser la mise en place de chacune des actions en les planifiant dans le temps et en décidant des acteurs responsables des actions et de leur suivi.

Méthodologie et conseils

• Conduire pas à pas le raisonnement : l'erreur serait, par exemple, de se projeter trop vite vers les moyens d'action sans avoir réfléchi à la stratégie (l'idée directrice).

• La formulation de l'objectif doit être à la fois quantitative (par exemple, augmentation de 5 % du CA) et qualitative (augmenter la satisfaction de la clientèle).

• Cette démarche permet de bien structurer sa pensée et de mieux argumenter vis-à-vis du son client lors de la présentation de son étude. ■

Avantages

✔ Méthode qui suit une approche logique et aide à la compréhension de la démarche du consultant.

✔ La méthode est rassurante pour l'interlocuteur-client par sa rationalité même.

Précautions à prendre

✔ Être très méthodique, ne pas se lancer dans l'énoncé des actions sans avoir formulé la stratégie et les tactiques.

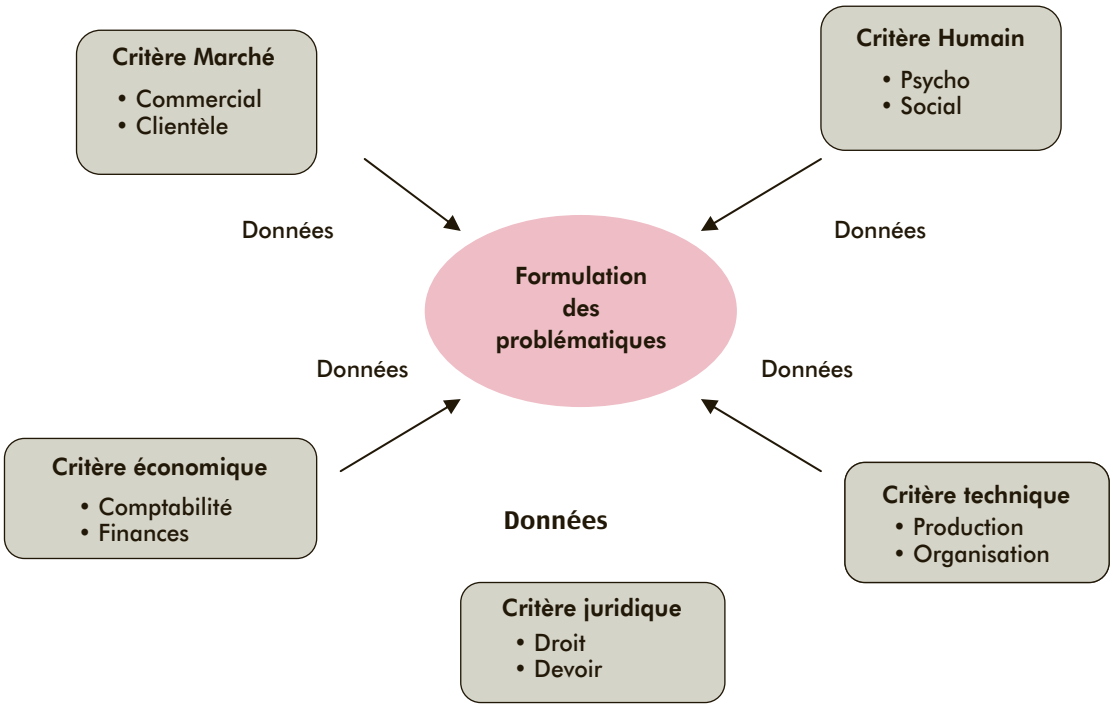
✔ Nécessité d'avoir des formulations claires et précises, notamment sur la stratégie et les tactiques.

✔ La formulation de l'objectif est primordiale (par exemple, se déplacer est un objectif, acheter une voiture est un moyen).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 22 La méthode des critères

Classifier pour structurer



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Cette méthode propose de classer les informations recueillies en utilisant cinq critères différents, chacun correspondant à une fonction de l'entreprise :

– Fonction : marché ;

– Fonction : juridique ;

– Fonction : relations humaines ;

– Fonction : finances ;

– Fonction : production.

Classer les données en se référant à chacun des critères permet de les appréhender dans leur globalité et de les structurer en vue d'établir le diagnostic.

Insight

This is a method for classifying gathered information using five different criteria : each criterion corresponds to a function in the company :

– Function : market ;

– Function : legal ;

– Function : human relations ;

– Function : finance ;

– Function : production.

Data classification by referring to each of these criteria means they can be apprehended globally and structured in order to establish a diagnosis.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Identifier chaque information recueillie en faisant référence à une fonction de l'entreprise.
• Regrouper les informations données dans chacun des critères.
• Commencer à percevoir les problématiques critère par critère.

Contexte

Cette méthode s'utilise quand il y a un grand nombre d'informations recueillies (le consultant aurait des difficultés à s'y retrouver sans l'aide d'une classification). La classification est d'autant plus utile qu'elle se base sur les cinq fonctions principales de l'entreprise.

Méthode de classification permettant de ne pas « mélanger » les informations recueillies et ainsi de mieux appréhender les problématiques.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Recueillir les informations** (cf. Outil 7).
• **Classer les informations** en se référant aux cinq critères proposés :
  – critère marché (commercial, clients) ;
  – critère technique (production, organisation) ;
  – critère humain (aspects psychologiques et sociaux) ;
  – critère juridique (le droit : ce qui est permis, ce qui ne l'est pas, les devoirs des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise ou des clients) ;
  – critère économique (aspects financiers et comptables : ressources, dépenses).
• **Regrouper** à l'intérieur de chaque critère **les éléments à valeur ajoutée.**
• **Porter une appréciation sur chacune des informations** en estimant la qualité de l'information recueillie.
• **Synthétiser toutes les informations recueillies** dans chacun des critères.
• **Formuler la principale problématique** pour chacun des critères.

Méthodologie et conseils

• La méthode est simple mais doit être systématique dans son utilisation : classer les informations critère par critère est une nécessité.
• Chaque information doit être valorisée et hiérarchisée :
  – Est-elle un fait ou une opinion ?
  – Est-elle importante ou négligeable ?
  – Vient-elle d'un individu ou d'un collectif de personnes ?
  – Est-elle exacte ou à vérifier ?
• Un critère peut être ajouté, celui de l'environnement de l'entreprise. Dans ce critère, on pourra regrouper toutes les données concernant le rapport de l'entreprise à son environnement : la concurrence, l'évolution technologique, l'évolution du secteur, etc.

Avantages

✔ Utiliser ces cinq critères simples permet de classer rapidement l'ensemble des données recueillies.
✔ Les synthèses ainsi réalisées dans chacun des critères aident à la formulation des diverses problématiques.

Précautions à prendre

✔ Nécessité d'être méthodique et de prendre son temps dans le classement de l'information recueillie.
✔ Être attentif à la qualité de l'information et distinguer notamment un fait étayé d'une simple opinion.
✔ Hiérarchiser les informations suivant leur importance.

Comment être plus efficace ?

Une fois posée la problématique, il s'agit de recueillir les données pour chacun des critères en analysant ce que signifie chaque critère pour le problème posé.

- Le **critère marché** définit les produits qui existent, c'est-à-dire l'offre du marché. Cette offre peut-elle correspondre à ma demande ? Est-elle française ou étrangère ? Existe-t-elle dans le neuf ou d'occasion ?
- Le **critère technique** analyse les aspects production et organisation, les besoins techniques se rapportant à ma demande, les besoins organisationnels en rapport avec mes objectifs quantitatifs ou qualitatifs.
- Le **critère économique** analyse le coût d'investissement et/ou de fonctionnement, l'aspect financier de ma décision. Ce critère envisage aussi les aspects comptabilité et contrôle de gestion, et tous les coûts provenant des autres critères.
- Le **critère juridique** analyse l'ensemble des droits et des devoirs inhérents à la décision. Ai-je le droit, est-il permis de faire ceci ou cela ? Quel est l'impact des textes juridiques existants sur ma problématique (droit des affaires en France et en Europe).
- Le **critère humain** sera analysé à la fois sur le plan collectif (social) et individuel (psychologique). L'aspect psychologique analysera l'impact sur l'individu responsable de la décision. Se fait-il plaisir, se met-il dans une situation contraignante, est-il « à l'aise » par rapport à l'éventuelle décision ?

L'aspect collectif analysera l'image sociale de la décision, les rôles, les symboles. Quel impact peut prendre la décision par rapport à l'environnement externe (clients, institutions, fournisseurs…). Pour chacun des critères, chaque donnée recueillie doit être hiérarchisée. Est-elle importante, signifiante ou plus ou moins négligeable ? Chaque critère ne doit pas être enfermé dans une définition trop stricte ou trop précise. Ainsi le critère économique peut avoir un champ sémantique qui s'entendra de la comptabilité à la finance, en passant par le contrôle de gestion.

À l'utilisateur de cette méthode de percevoir pour chacun des critères son exacte définition par rapport au problème posé.

Remarquons, en outre, que nous conseillons ici les cinq principaux critères parce qu'ils sont le plus souvent présents. Cependant, d'autres critères peuvent être nécessaires pour classer les données recueillies, tel le **critère environnement** ou le **critère politique**.

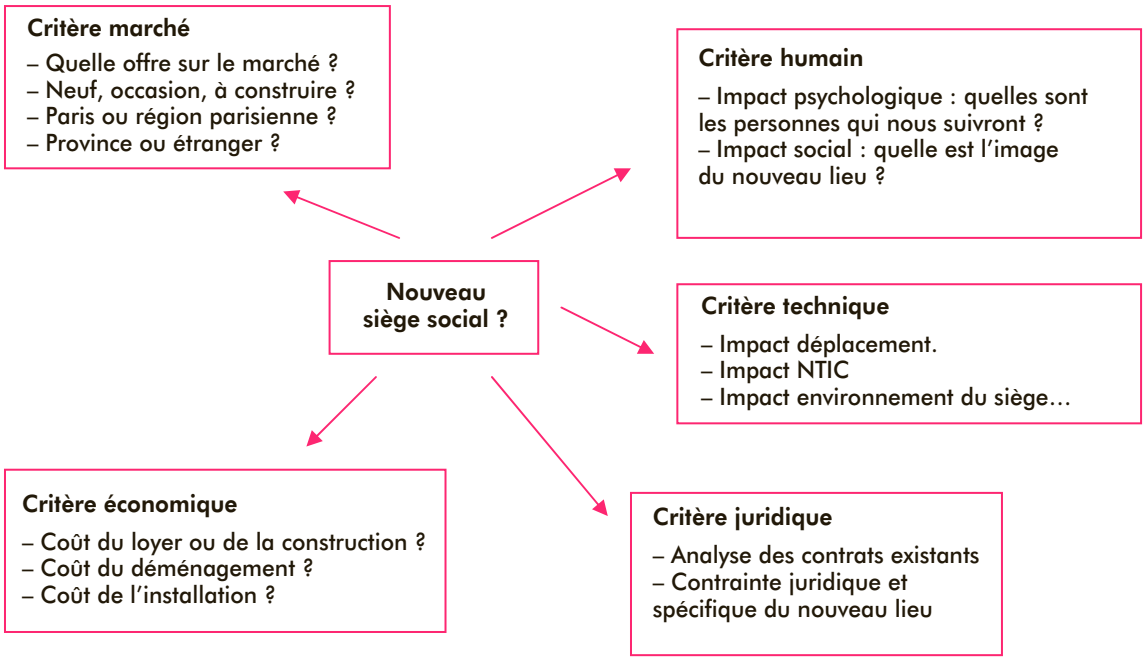
La méthode des critères permet de classer les données recueillies et amène directement à la décision. Pour l'application de la décision (moyens d'action et programmation de l'action), il peut être utile de se référer à l'Outil 21.

Par exemple, dans l'analyse du choix d'une flotte automobile pour votre entreprise, le critère politique – acheter français – peut être déterminant, car vos clients « nationaux » pourraient ne pas comprendre votre choix de véhicule provenant d'autres pays.

Votre décision va évidemment dépendre de votre choix, mais l'impact de ce choix sur vos clients ne peut être négligé dans l'analyse qui va précéder votre décision.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'un **Nouveau siège social**


Critère marché
– Quelle offre sur le marché ?
– Neuf, occasion, à construire ?
– Paris ou région parisienne ?
– Province ou étranger ?
Critère humain
– Impact psychologique : quelles sont les personnes qui nous suivront ?
– Impact social : quelle est l'image du nouveau lieu ?
Nouveau siège social ?
Critère technique
– Impact déplacement.
– Impact NTIC
– Impact environnement du siège…
Critère économique
– Coût du loyer ou de la construction ?
– Coût du déménagement ?
– Coût de l'installation ?
Critère juridique
– Analyse des contrats existants
– Contrainte juridique et spécifique du nouveau lieu

Dans le problème posé ici « un nouveau siège social », les données à recueillir se font **sur les cinq critères**.

– Le **critère marché** analyse le problème de l'offre. Qu'existe-t-il sur le marché comme possibilités pour accueillir notre nouveau siège ? Quels sont les mètres carrés disponibles (à louer ou à acheter), y a-t-il des terrains à acquérir pour construire ? Dans quelle région, dans quel pays ?

– Le **critère économique** envisagera le coût du nouveau loyer ou de la construction, le coût du déménagement, de l'installation, du bail, etc.

– Le **critère humain** analysera l'impact psychologique du personnel (impact par rapport à la famille, doit-il changer de lieu, de maison) ? Il analysera aussi l'aspect social, c'est-à-dire l'image que le siège véhiculera par son nouveau lieu.

– Le **critère technique** posera notamment le problème organisationnel du nouveau siège dans ses aspects « **facilité d'accès** » (RER, train, route…) mais aussi NTIC, ADSL, fibre optique, etc.

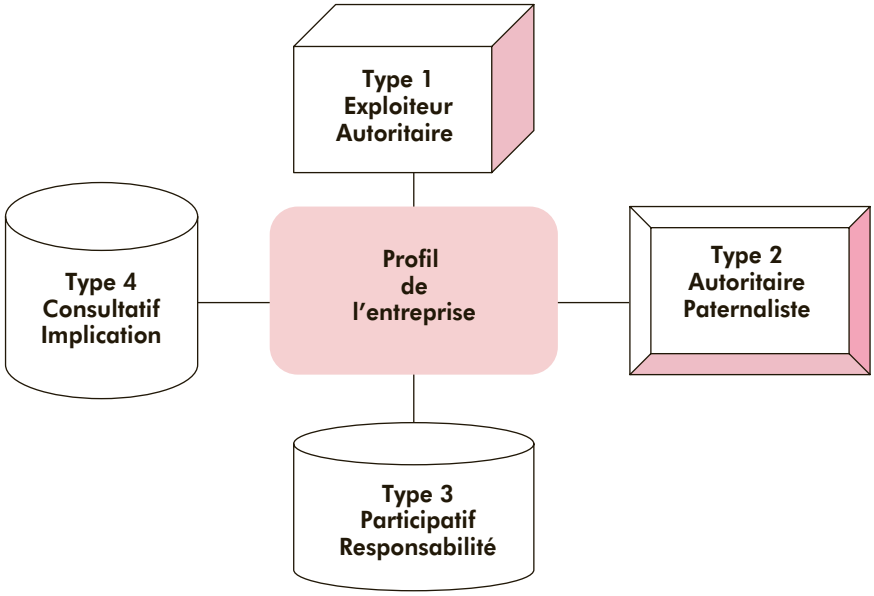
– Le **critère juridique** analysera le contenu des contrats de travail existants (le contrat fait-il mention du lieu de travail avec éventuelle possibilité du changement de ce lieu) ? Il analysera aussi les conditions spécifiques du nouveau bail.

Dans cet exemple, il est souhaitable de croiser les critères. Ainsi le critère juridique du contrat de travail existant aura un impact important sur le critère économique : il s'agira d'évaluer ce que coûte le personnel ne désirant pas suivre l'entreprise dans le nouveau siège social. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 23 Le modèle de Likert

Identifier le profil de l'entreprise



En résumé

Comprendre les caractéristiques de l'organisation dans laquelle le consultant va intervenir est évidemment important. Le modèle de Likert permet de réaliser cela en distinguant quatre systèmes différents :

– l'organisation de type exploiteur-autoritaire ;

– celle de type autoritaire-paternaliste ;

– celle de type consultatif ;

– celle de type participatif.

C'est l'exploration de six grands thèmes que sont le Leadership, la Motivation, la Communication, la Décision, la Planification, le Contrôle qui permettra le diagnostic.

Insight

Understanding the characteristics of the organisation in which the consultant is going to intervene is naturally of great importance. The Likert model helps to achieve this by distinguishing the four different systems : Authoritarian exploiting, authoritarian paternalist, advisory and participatory.

In exploring the six main themes, Leadership, Motivation, Communication, Decision, Planning, Control, a diagnosis should be made possible.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet de définir le profil des caractéristiques de l'organisation dans lequel va intervenir le consultant. Les six thèmes abordés de la motivation à la décision, de la planification aux modes de contrôle, sont des indicateurs indispensables pour conduire le changement.

Contexte

Rennis Likert, directeur de l'Institut for social reseach de l'Université de Michigan, applique les théories de Mc Gregor (théories X et Y) en étudiant et comparant les performances des entreprises. Il en déduit ce type de direction avec les avantages et les inconvénients de chacun d'eux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Chaque critère est ainsi évalué et classé dans l'un de ces quatre types :

- **Système 1 Exploiteur-autoritaire :** seul le sommet décide, les autres exécutent.
- **Système 2 Autoritaire-bienveillant :** style paternaliste où seules quelques décisions sans importance sont décentralisées.
- **Système 3 Consultatif** : une certaine implication des personnels pour obtenir leur avis.
- **Système 4 Participatif :** les individus et les groupes de travail sont responsables de leurs actes grâce à des objectifs partagés permettant l'autonomie et la capacité d'initiative.

À partir d'interviews et de l'observation des attitudes et comportements de la hiérarchie et des personnels, on établira un diagnostic sur six critères :

- **1er thème : le Leadership.** On évaluera ici la confiance accordée aux personnes, leur liberté d'expression et la recherche/utilisation des idées de la base.
- **2e thème : la Motivation.** Évaluation des moyens de motivation, des niveaux de responsabilité, de l'esprit d'équipe et de coopération.
- **3e thème : la Communication.** On évalue ici la direction de la circulation de l'information, la qualité de la communication remontante et descendante.
- **4e thème : la Décision.** On évaluera ici à quel niveau se prennent les décisions, la qualité de l'implication des collaborateurs dans la décision.
- **5e thème : la Planification des buts.** On évaluera ici la façon dont les objectifs sont établis et l'implication ou la résistance des personnels.
- **60e thème : le Contrôle.** On évaluera ici les moyens de contrôle et la concentration des niveaux de contrôle.

De l'organisation autoritaire à celle privilégiant le participatif, le consultant doit repérer les caractéristiques de l'entreprise où il intervient.

Méthodologie et conseils

- On ne se contentera pas du seul discours des personnes, on s'essaiera à plus d'objectivité en vérifiant l'exactitude des propos. Pour cela, il est nécessaire de recouper l'information recueillie avec l'étude des différents outils existants et utilisés (systèmes d'information, mode de reporting, moyens d'évaluation des performances et moyens de rémunération).

Avantages

- ✔ Les concepts évoqués par R. Likert sont simples. Ces systèmes sont bien différenciés et identifiables.
- ✔ Les six thèmes abordés représentent une bonne synthèse des diverses problématiques pouvant exister dans l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✔ Ne pas poser trop vite le diagnostic avant d'avoir vérifié l'information recueillie.
- ✔ Les différences pouvant exister entre les résultats obtenus sur les six thèmes demandent une analyse fine de la part du consultant.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Pour pouvoir identifier les caractéristiques de l'entreprise et le système (1 à 4) auquel elle appartient, le consultant doit suivre un guide d'entretien. Nous donnons ici quelques exemples de question à poser sur chacun des thèmes.

Leadership

- Fait-on confiance aux collaborateurs (presque pas ou beaucoup) ?
- Recherche-t-on les idées des collaborateurs (rarement ou très souvent) ?

Motivation

- Où se sent-on responsable pour atteindre les objectifs (au sommet ou à tous les niveaux de l'entreprise) ?
- Utilise-t-on plutôt la menace, la crainte ou les motivations au travail ?

Communication

- Quelle est la direction de circulation de l'information (toujours descendante, ou remontante et latéralement) ?
- La hiérarchie connaît-elle les problèmes vécus par le personnel (plutôt non ou très bien) ?

Décision

- À quel niveau les décisions sont-elles prises (au sommet, ou à tous les niveaux de l'entreprise) ?
- Les collaborateurs sont-ils impliqués dans les décisions (presque jamais ou pleinement) ?

Planification

- Comment les buts de l'entreprise sont-ils établis (par des ordres, des discussions ou par action de groupe) ?
- Existe-t-il une résistance aux buts de l'entreprise (forte, peu ou pas de résistance) ?

Contrôle

- À quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées (au sommet ou largement partagées) ?
- Quelle utilisation fait-on des informations de contrôle recueillies (servent-elles de sanction, de récompense, de guide…) ?

Analyse des résultats

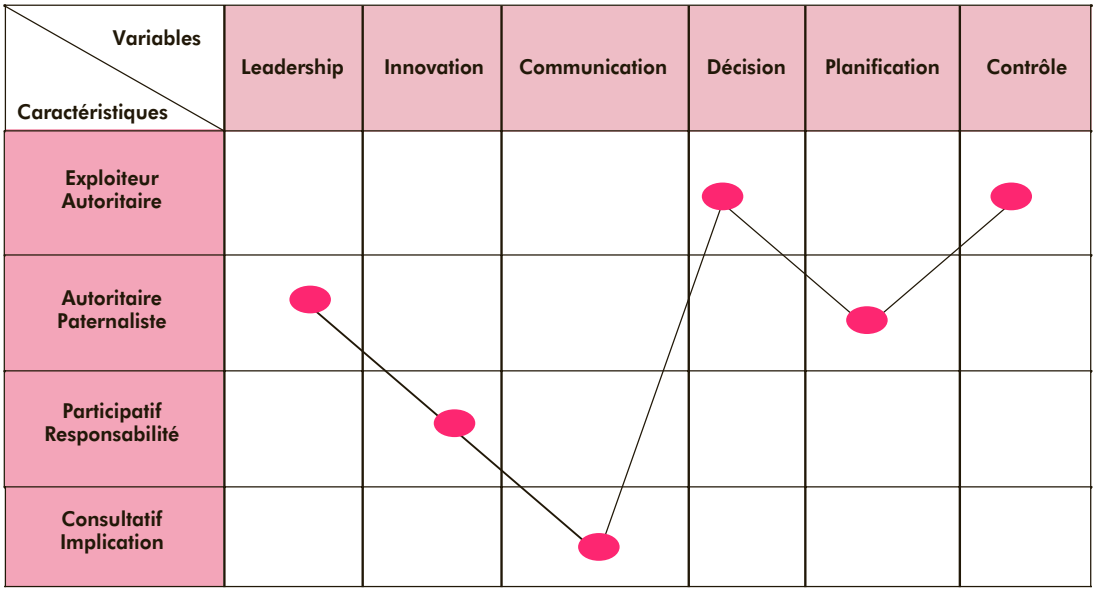
Les résultats seront analysés et classés dans l'un des quatre systèmes décrits ci-après.

- **Système 1 Exploiteur-autoritaire :** dans ce type d'entreprise, le sommet se réserve tous les pouvoirs de décision, les autres sont considérés comme des exécutants. L'entreprise n'intégrant pas l'influence de l'environnement ne peut survivre qu'en situation de monopole ou dans un métier très spécifique.
- **Système 2 Autoritaire-paternaliste :** ce type d'entreprise existe surtout lorsque le créateur d'entreprise reste au pouvoir. Il possède le statut de créateur, l'autorité de leader, l'habileté du chef. Le côté « bienveillant paternaliste » peut avoir de l'intérêt pour le personnel, mais l'infantilise, d'où des difficultés à réagir en cas de crise !
- **Système 3 Consultatif-implication :** ce système montre une réelle ouverture de l'entreprise et de son management. L'information est partagée, la communication ascendante et descendante fonctionne. Seuls la décision et le contrôle restent centralisés. Ce type d'organisation permet de mieux réagir à un environnement changeant et complexe.
- **Système 4 Participatif-responsabilisation :** ce style participatif veut tout partager : l'information, les objectifs, les responsabilités. Il se base sur des rapports coopératifs entre tous les personnels. Pour Likert, seul ce système aboutit à définir des objectifs plus élevés pour l'entreprise et les personnes et semble à terme inéluctable.

Il est important pour le consultant de déterminer le type d'entreprise dans laquelle il va intervenir.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas d'une **Entreprise de 600 personnes dans le secteur de la publicité**



70 % du chiffre d'affaires de cette entreprise de publicité est dû à ses activités dans le secteur privé, 30 % est réalisé dans le secteur public.

Le dirigeant, créateur de l'entreprise, souhaiterait remettre en cause le fonctionnement des différents départements en décentralisant la décision.

• Éléments très favorables au changement

Les thèmes motivation et communication sont dans le consultatif et le participatif. Deux thèmes positifs qui indiquent une implication réelle des personnes et visiblement une excellente circulation de l'information (la qualité de l'intranet confirme cette vision).

Le personnel semble donc prêt à se remettre en cause et à prendre des responsabilités.

• Éléments neutres

Les thèmes leadership et planification sont en système 2 (paternalisme). Là aussi, le résultat dépend directement de la personnalité du dirigeant-créateur. Celui-ci affirme un vrai leadership et le personnel, même de haut niveau, reconnaît son autorité et sa compétence.

• Éléments extrêmement défavorables

Sur deux thèmes importants, la décision et le contrôle, l'organisation se retrouve en type 1 (exploiteur-autoritaire).

Si le diagnostic sur ces deux thèmes n'évolue pas, le changement ne pourra avoir lieu : pas de responsabilités partagées sans partage de la décision.

Le dirigeant créateur de l'entreprise sera-t-il capable de partager le pouvoir de décision ?

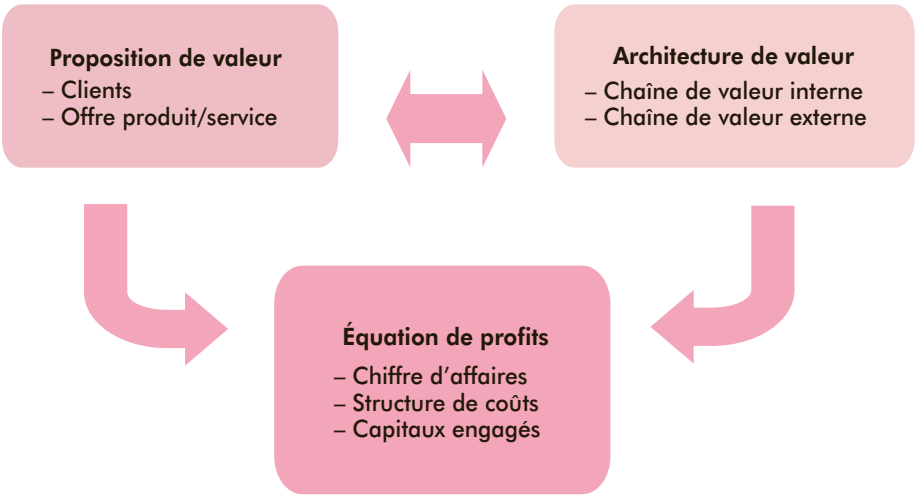
En conclusion, il est clair que le dirigeant ne changera pas son style de leadership, le succès du changement souhaité dépendra de sa capacité à faire participer la hiérarchie aux décisions, à la planification des objectifs.

L'organisation partagée des contrôles et l'utilisation de ces données pour réguler les évaluations seront aussi une des conditions du succès. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 24 Le business model

Les trois composantes



Source : L. Lehmann-Ortega, J. M Schoettl, « Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », AIMS, 2005.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Le business model peut se définir comme la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, sa chaîne de valeur (interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profit.

C'est un outil de diagnostic permettant de s'assurer de la pertinence des choix effectués et de leur cohérence d'ensemble.

Insight

A business model can be defined as the description of the mechanisms which enable a company both to create value thanks to the value proposition offered to customers – i.e. its value chain (internal and external) - and capture this value to transform it into profits.

It is a diagnosis tool used to guarantee that the choices made and the overall coherence are pertinent.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Clarifier les mécanismes fondamentaux d'une activité en répondant aux questions suivantes : qui sont les clients de l'entreprise ? En quoi l'entreprise leur apporte-t-elle une valeur réelle et perçue ? Comment l'entreprise produit-elle le bien/service porteur de valeur pour le client et à quel coût ? Comment génère-t-elle de la rentabilité en captant une partie de la valeur créée ?

• Conduire un diagnostic sur une activité existante ou montrer la pertinence d'une activité nouvelle.

Le business model est une représentation simplifiée des mécanismes économiques d'une entreprise.

Contexte

Un consultant peut recourir au concept de business model dans la phase de diagnostic d'une activité existante ou pour vérifier la pertinence d'une activité nouvelle.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier les trois composantes interdépendantes du business model : la proposition de valeur, la chaîne de valeur et l'équation de profits.

• **La proposition de valeur** (en anglais *value proposition*) décrit le quoi, c'est-à-dire les bénéfices de l'offre, des produits et/ou services apportés par l'entreprise au client. Par exemple, les compagnies aériennes à bas coûts (Easy Jet, Ryanair) répondent à un besoin particulier : les voyages aux prix les plus bas.

• **La chaîne de valeur** (en anglais *value chain*) décrit comment l'entreprise « produit » la proposition de valeur pour le client et les compétences mises en œuvre. Ainsi, la chaîne de valeur interne dépeint le fonctionnement, l'organisation, toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client. La chaîne de valeur externe quant à elle recense l'ensemble des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs…) impliqués dans ce même processus. Ainsi, les compagnies aériennes à bas coûts privilégient les réservations et achats de billets par Internet, ont uniformisé leur flotte afin de diminuer les coûts de maintenance et demandent aux hôtesses de l'air de réaliser elles-mêmes des tâches d'entretien, etc.

• **L'équation de profits** (en anglais *revenue model*) explicite l'origine de la rentabilité en décrivant la manière dont l'entreprise génère et capte des revenus pour les transformer en profits. Elle découle donc naturellement des deux composantes précédentes du business model.

Méthodologie et conseils

S'assurer de la cohérence entre les trois composantes du business model.

Avantages

- ✔ On peut ainsi créer un lien entre différentes dimensions de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans la chaîne de valeur, les aspects financiers dans l'équation de profit.
- ✔ Apprécier la cohérence des choix effectués.
- ✔ Rendre opérationnelle la stratégie en associant dans la réflexion à la fois les choix stratégiques et organisationnels.

Précautions à prendre

- ✔ Savoir distinguer la valeur créée pour le client et la chaîne de valeur mise en œuvre pour la produire.
- ✔ Mettre en évidence les interactions entre les trois composantes du business model.

• • •

Comment être plus efficace ?

Questions clés sur les trois composantes du business model pour vérifier leur pertinence et leur cohérence.

Attrait pour le client de la proposition de valeur

• Quels clients l'entreprise veut-elle servir ? Les efforts sont-ils concentrés sur les clients les plus perméables à l'offre ? S'agit-il de clients non ou mal satisfais par les entreprises en place ? Constituent-ils des « têtes de pont » qui permettront par la suite d'étendre le marché ? Exemple : Canon a attaqué à l'origine le segment non ou mal satisfait des utilisateurs de faible quantité et qualité de photocopies.

• Quels bénéfices pour les clients ? Sont-ils significatifs ? Correspondent-ils à leurs attentes prioritaires ? Sont-ils clairs et perceptibles ? suffisamment convaincants ? Sont-ils bien partagés notamment par les acteurs dont l'adhésion est déterminante pour le succès de l'offre ? Exemple : l'échec du développement de la domotique s'explique par le fait que les offres proposées (réglage à distance du chauffage, mise en route à une heure déterminée de la cafetière, etc.) apportent finalement une valeur perçue assez faible pour le client. De plus, cette offre est compliquée, d'apparence très technologique, difficilement compréhensible, et nécessite des efforts majeurs d'éducation et de communication.

Conception de la chaîne de valeur

• Quelle chaîne de valeur ? A-t-on fait des choix significativement différents des concurrents ? Sur quelles étapes s'est-on positionné ? Quelles étapes réalise-t-on en interne et quelles activités sont sous-traitées ? La conception de la chaîne est-elle calée sur la proposition de valeur ?

Exemple : l'entreprise DELL a inversé, en prenant appui sur Internet, la chaîne production-vente. Elle vend d'abord ce qui est produit ensuite. Elle réduit ainsi les coûts, notamment ceux de stockage/logistique et met plus vite sur le marché les dernières technologies. Elle laisse les dépenses de R & D à des innovateurs comme Intel et Microsoft, vend en direct sans passer par des distributeurs et réalisait jusqu'à une période récente peu d'investissements en marketing/publicité.

• Quelles compétences mises en œuvre ? Sont-elles suffisamment rares ? Sont-elles difficilement imitables par leur composition ou leur complexité ? Sont-elles difficiles à acquérir ?

Exemple : le modèle Club Med a été longtemps très difficile à concurrencer car les compétences d'animation de village de vacances portées par les équipes de GO (gentils organisateurs) étaient multiples, inscrites dans l'histoire, portées par la culture et associées à l'organisation du Club.

Profitabilité

• Questions relatives à la génération du chiffre d'affaires : l'offre apporte-t-elle une valeur significative au client ? Y a-t-il des raisons majeures qui vont conduire un grand nombre de clients à acheter ? Le prix permet-il d'attirer la cible de clientèle visée ? À partir de ces éléments prix/volume, quel sera le chiffre d'affaires généré ?

• Questions relatives aux coûts et à la rentabilité : peut-on produire l'offre à un coût objectif qui permet de dégager une marge significative ? Si ce coût objectif ne peut être atteint, comment repenser la chaîne de valeur pour y parvenir ?

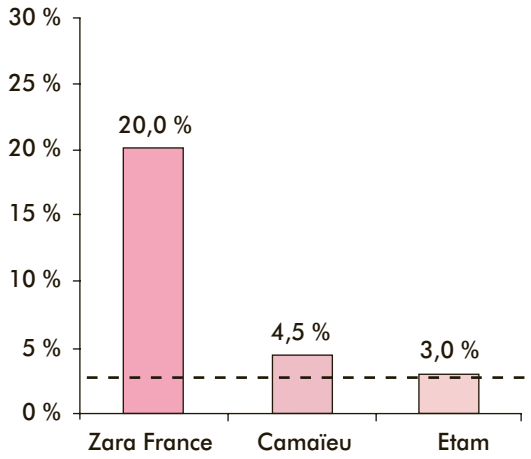
L'ensemble de ces questions permet de tester et vérifier la solidité du business model.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas du **Business model de Zara**

Une capacité supérieure à adapter l'offre aux besoins et attentes grâce à un process exceptionnel	Une performance absolue et relative très supérieure à celle des concurrents

- Magasins « pilotes » permettant de tester une offre
- Propriétés des magasins : accès fluide à l'information client. « propriété » des clients
- Système automatisé de remontée des ventes par référence permettant un ajustement immédiat à des évolutions et la détection de clients
- Les magasins (localisation, décor, merchandising, accueil) font partie de l'offre et les employés des magasins font partie de Zara
- Production intégrée ou faiblement sous-traitée, faible délocalisation coûts supérieurs de 20 % mais qualité plus élevée, cycles de production plus courts et plus fiables
- Renouvellement permanent des collections : 24/an, supportées par des cycles de production et de réassort très courts



- Zara a largement dépassé Gap en image.
- Zara est le #1 pour l'attribut mode.
- Zara est le #2 mondial d'un secteur fragmenté avec un taux de croissance cinq fois supérieur à la moyenne.
- Des marges deux à trois fois plus élevées que la moyenne du secteur.

Source : Arthur D. Little

Le positionnement de Zara consiste à offrir à la clientèle à la fois des produits mode et des prix compétitifs.

Le système est conçu comme un circuit court où les activités de conception, de production, de logistique et de distribution fonctionnent en boucle. Ce système confère une grande souplesse et réactivité aux tendances de la mode.

Zara a opté pour l'intégration verticale. Le coût d'une production intégrée est certes 20 % supérieur à une externalisation, mais il est plus que compensé par une plus grande réactivité et un moindre risque : seul 50 % de la collection de Zara est en stock en début de saison, contre 80 % en moyenne chez les concurrents, notamment H & M.

Le business model de Zara montre ainsi une grande cohérence des choix sur la proposition de valeurs et la chaîne de valeurs qui a un impact direct sur l'équation de profits. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

La recherche de solutions

Le diagnostic, s'il est une phase importante du métier, n'est pas suffisant. L'entreprise cliente attend des solutions. Les solutions peuvent être soit élaborées par le consultant lui-même, soit par un travail commun client-consultant.

Dans ce dossier, nous ne parlerons pas de la présentation du diagnostic ni de son acceptation par le client (cela sera étudié dans le dossier 5), mais nous aborderons différentes méthodes qui permettent d'analyser et de structurer son diagnostic.

Diagnostic proposé → **Diagnostic accepté** → **Élaboration des solutions**

L'élaboration des solutions ne naît pas spontanément. Il existe, là aussi, des méthodes, des approches, des outils qui permettent d'être à la fois rationnel et créatif. C'est de cette dualité entre rationalité et créativité que naîtront les bonnes solutions.

La rationalité permet de se poser les questions essentielles, la créativité d'élaborer des solutions innovantes.

L'innovation dans les solutions proposées

- L'innovation est un défi majeur pour les entreprises : on ne peut donc faire fi des méthodes de créativité dans l'élaboration des solutions.
- Le travail du consultant sera donc d'être le plus rationnel dans l'analyse des problèmes et le diagnostic, le plus créatif dans la recherche des solu-

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

tions, puis de nouveau rationnel lors de la mise en place des solutions. Cet aller et retour n'est pas évident, c'est pourquoi nous proposerons les outils.

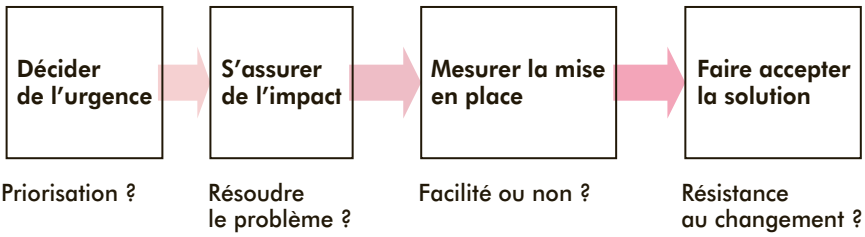
• Une bonne solution n'est pas forcément la meilleure ni la plus intelligente. Elle est à la fois :

– celle qui sera mise en place dans un temps et un budget raisonnables ;
– celle qui sera acceptée par les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Par parties prenantes, on entend, outre l'accord du dirigeant, l'acceptation par les personnels impactés par les solutions proposées.

Les critères d'une bonne solution

Une bonne solution doit répondre à quatre critères :



• **L'Urgence :** cette solution doit-elle être une priorité d'action et quel moment choisir pour sa mise en œuvre ?

• **L'Impact** : la solution proposée a-t-elle un véritable impact pour résoudre la problématique ou le dysfonctionnement diagnostiqué ?

• **La Mise en place** : la mise en place de la solution demande-t-elle beaucoup d'aménagement ou est-elle plutôt facile ?

• **L'Acceptation par les personnels** : la solution proposée sera-t-elle acceptée par les personnels ? Quels seront les éventuels impacts sur leur façon de travailler, quelles seront les résistances au changement ?

Dossier

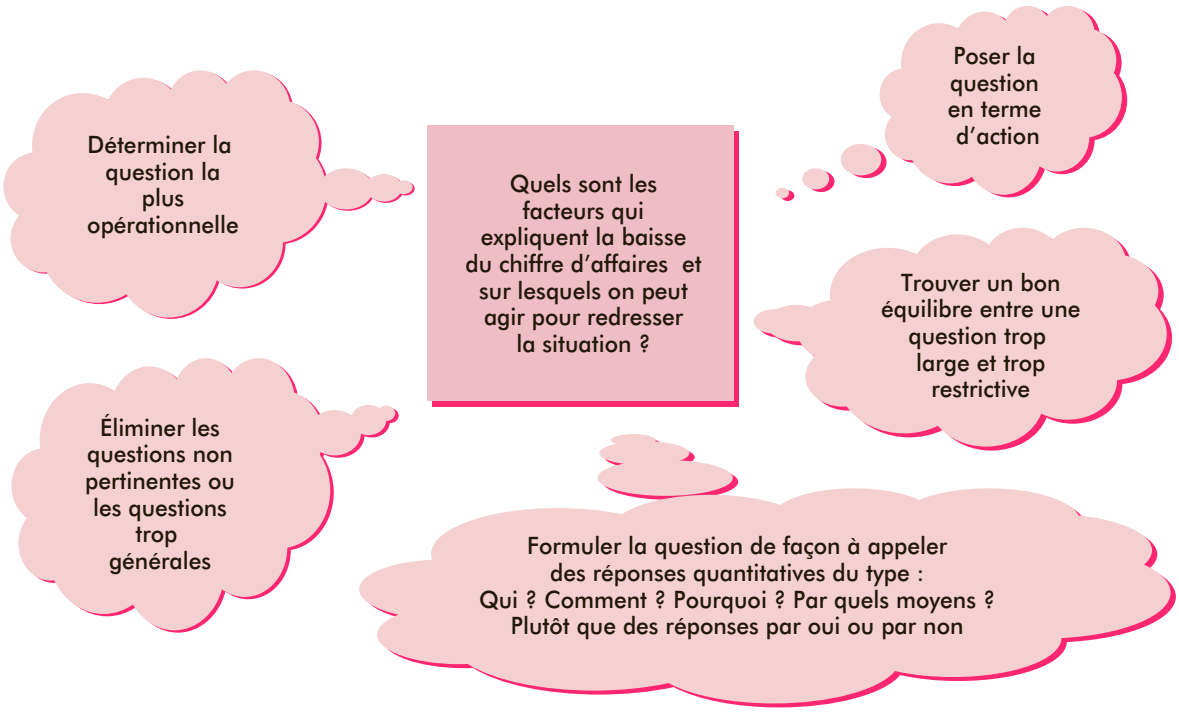
Les OUTILS

25 L'identification et la formulation du problème 96
26 La génération d'hypothèses de réponse 100
27 L'arbre logique 102
28 Le cube de Stern (recherche de solutions) 106
29 La méthode de brainstorming (Osborn) 110
30 La matrice de découverte .. 112
31 La technique de concassage 116
32 La méthode de l'analogie (Gordon) 118
33 La méthode SPRI 120

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 25 L'identification et la formulation du problème

Formuler un problème avec méthode


Déterminer la question la plus opérationnelle
Quels sont les facteurs qui expliquent la baisse du chiffre d'affaires et sur lesquels on peut agir pour redresser la situation ?
Poser la question en terme d'action
Trouver un bon équilibre entre une question trop large et trop restrictive
Éliminer les questions non pertinentes ou les questions trop générales
Formuler la question de façon à appeler des réponses quantitatives du type : Qui ? Comment ? Pourquoi ? Par quels moyens ? Plutôt que des réponses par oui ou par non

Résumé

L'identification et la formulation du problème sont capitales car elles vont orienter directement la recherche de solutions. Elles posent les bases de toute l'efficacité d'une intervention de conseil. C'est pourquoi elles doivent être conduites avec réflexion et suivre certaines règles. Le problème doit notamment être posé sous la forme d'une question de nature opérationnelle véritablement pertinente, ni trop restrictive ni trop large, et qui suggère par elle-même le chemin pour le résoudre.

Insight

Identifying and specifying the problem play a vital part because they will directly orientate the search for solutions and lay down the basis of the effectiveness of a consultancy intervention. This is why they must be conducted with great attention and follow rules. In particular, the problem must be laid out in the form of a question of an operational nature which must be truly pertinent, and neither too restrictive nor too large. The question itself should map out the path to follow.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comme le souligne le philosophe John Dewey : *« un problème bien énoncé est à moitié résolu »*. Une bonne formulation suggère par elle-même le chemin à prendre pour résoudre le problème à traiter. D'où les objectifs de la formulation :

- Poser le problème de façon à aider la recherche de solutions.
- Éviter de se contenter d'une formulation vague qui empêche d'analyser efficacement les causes et d'y trouver une solution.
- Éviter de se lancer trop vite et de manière désordonnée dans la conduite d'analyses qui manquent de perspectives et ne sont pas toujours pertinentes.
- S'assurer que l'on traite effectivement le « vrai » problème en prenant du recul par rapport à celui soumis par le client. Tout comme un docteur devrait s'attacher à identifier l'origine d'une maladie plutôt que de n'en traiter que les symptômes.

Contexte

L'identification et la formulation d'un problème sont au centre de l'activité de conseil, au-delà des symptômes ou jugements de valeur du type « la communication se fait mal entre services ». Le point de départ d'une mission est de cerner les causes du problème et de formuler le cœur de la problématique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Formuler le problème et le décomposer en questions clés de façon à guider la recherche de solutions.

- **Situer le problème dans son contexte** en recherchant tous les éléments qui risquent de l'affecter.
- **Formuler le problème sous la forme d'une question.** Par exemple : « quels sont les facteurs qui expliquent la baisse du chiffre d'affaires de X et comment redresser la situation ? » Cette question doit appeler des réponses d'ordre qualitatif plutôt que par oui ou par non : « que doit-on faire ? », « pourquoi le faire ? », « comment le faire ? », etc.
- **Déterminer la question la plus opérationnelle pour l'entreprise,** c'est-à-dire celle qui pose le problème en termes d'action et de manière à aider à la découverte de solutions.
- **Déterminer le niveau pertinent où poser le problème :** éviter les questions trop générales, ou les formulations trop précises qui ferment prématurément le champ de l'étude.
- **Décomposer la question principale en sous-questions.** Ce sont elles qui permettent de faire le tour des aspects essentiels du problème à traiter.

Méthodologie et conseils

Formuler clairement le problème de départ et le décomposer en questions clés aide grandement à l'envisager sous ses différentes dimensions et facilite la recherche de solutions. Éliminer les questions non importantes (c'est-à-dire dont la réponse n'aura pas d'incidence significative sur le problème à traiter).

Avantages

- ✔ Aider à la recherche de solutions.
- ✔ Prendre de la hauteur par rapport au sujet en évitant de se lancer dans une approche réductrice.
- ✔ Vérifier dès le départ avec le client que l'on travaille sur les questions pertinentes.

Précautions à prendre

- ✔ S'assurer qu'aucun aspect essentiel du problème n'a été omis dans la liste des questions clés.
- ✔ Veiller à ce que chaque question ne porte que sur un seul aspect du problème à la fois.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Un cas de formulation de problème

Exposé du cas « David contre Goliath » : examiner l'opportunité pour la société Goliath, multinationale de l'emballage, d'acquérir David.

• **Un marché de l'emballage en pleine mutation :** le marché de l'emballage et les machines de conditionnement connaissent de profonds bouleversements.

• **Un marché en pleine mutation :** très dépendant de la consommation finale, le marché des machines de conditionnement et de l'emballage alimentaire suit l'évolution des tendances des consommateurs. Ceci donne à l'innovation un rôle accru, pousse les fabricants d'emballage à s'intégrer vers l'aval et explique les nombreuses rumeurs dont la presse se fait l'écho.

• **Évolution de la consommation.** Elle présente trois caractéristiques :

– déstructuration des repas et développement des portions individuelles ;

– développement de la consommation hors foyer ;

– rallongement des durées de péremption, souvent davantage nécessité par les impératifs de la distribution (limiter les invendus) que par l'intérêt pour le consommateur.

Cette situation se traduit par la mise au point de machines de conditionnement ultra propres ou stériles, versatiles, c'est-à-dire changeant facilement et sans perte de temps de type de conditionnement.

Nombreuses rumeurs de restructuration

Dans ce contexte, les grands de l'emballage tels Carnaud, Péchiney, Metal Box, Continental Can, Tetrapak ont entrepris de grandes manœuvres visant aussi bien à se racheter mutuellement qu'à acquérir l'une des nombreuses PME présentes sur le marché.

• **Des positions dominantes pour G** (Goliath) : la société G fabrique des machines et des emballages et, grâce aux procédés qu'elle a mis au point, dispose des positions dominantes sur certains segments du marché de l'alimentaire. Mais ces procédés ont les inconvénients de leurs avantages : ils sont très spécifiques et ne couvrent pas la totalité des besoins.

• **Une stratégie d'innovation à long terme** : consciente de cette lacune, la direction générale a entrepris de mettre au point de nouvelles machines pour d'autres usages. Mais l'innovation est longue à porter ses fruits, surtout dans une société de cette taille.

• **Une niche pour D** (David) : La société D, elle, est tout à fait représentative de ce secteur des PME/PMI européennes, capables d'avoir des idées très nouvelles et de les faire aboutir très rapidement mais incapables de commercialiser dans de bonnes conditions et d'assurer un service après-vente à la hauteur des exigences des industriels. Le procédé D est réputé très innovant mais les essais sur sites industriels sont gardés jalousement secrets. D espère ainsi assurer le développement de sa machine avec l'aide de l'utilisateur en lui promettant l'exclusivité pendant cinq ans.

Source : cas réalisé à partir d'un projet de conseil au sein du groupe ABC par Denis Pallet et Jean-Marc Schoettl.

Le cas pose le problème de l'intérêt de l'acquisition, par une multinationale de l'agroalimentaire, d'une PME ayant développé une technologie d'emballage innovante.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas **David contre Goliath : formulation du problème et questions clés**

La société Goliath a-t-elle intérêt à prendre le contrôle de la société David ? Et si oui, dans quelles conditions ?

Quelles menaces le procédé David présente-t-il pour les produits Goliath ?

Quelles opportunités stratégiques David présente-t-elle pour Goliath ?

Quelle est la capacité de Goliath à intégrer David et à lui apporter un plus ?

Quels sont les éléments clés de la négociation en vue de la prise de contrôle de David ?

Si la prise de contrôle est impossible peut-on établir d'autres relations avec David ?

Quels avantages le procédé David apporte-t-il par rapport aux produits Goliath ?

Les avantages du procédé David pourraient-ils être renforcés par le rachat par un groupe autre que Goliath ?

Quels sont les produits Goliath menacés potentiellement par le procédé David ?

Le problème est formulé à travers la question : « la société Goliath a-t-elle intérêt à prendre le contrôle de la société David ? Et si oui, dans quelles conditions ? »

Ce problème est décomposé en cinq questions clés, dont : « quelles menaces le procédé David présente-t-il pour les produits Goliath ? »

On apprécie cette menace à travers trois sous-questions :

– les avantages du procédé de David par rapport à celui de Goliath en termes de coûts, différenciation marketing, préservation de l'environnement, logistique, etc. ;

– l'étendue des produits qui pourraient utiliser le procédé de David ;

– les risques que David soit racheté par un groupe de l'industrie agroalimentaire.

On décline de la même façon les autres questions clés en sous-questions pour pouvoir mieux les appréhender.

En cas de difficulté à trouver des sous-questions spécifiques, on recourra à une approche standard : quel est l'ampleur/enjeu du problème (écart situation actuelle/situation souhaitée) ? S'agit-il d'un problème ou d'une opportunité ? Où se situe-t-il (localiser les domaines : entités, activités, produits, régions, etc. où le problème apparaît) ? Pourquoi existe-t-il (causes du problème) ? Que pouvons-nous faire pour y remédier (éventail des solutions permettant d'agir sur les causes identifiées) ? Que devons-nous faire pour le résoudre (solutions possibles, la meilleure en termes d'efficacité faisabilité/coût/délai de mise en œuvre, etc) ? ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 26 La génération d'hypothèses de réponse

Hypothèses à confirmer ou infirmer par des analyses

Question clé	Hypothèses	Analyses	Sources
Les produits répondent-ils à la demande ?	Les créations sont insatisfaisantes.	Évolution du CA des créations.	Données du contrôle de gestion.
		Perception des clients.	Enquête client.
	La gamme de coloris est trop large.	Nombre de références par rapport à la concurrence.	Données du contrôle de gestion.
		Nombre de références représentant 80 % du CA.	Données du contrôle de gestion.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

Cette approche consiste à mettre en regard du problème ou d'une question posée une hypothèse de réponse. Cette dernière doit être confirmée et/ou infirmée à partir d'analyses et de faits. Cette approche s'inspire de la démarche hypothético- déductive utilisée dans le domaine scientifique. Elle consiste à formuler une hypothèse et à en déduire des conséquences observables futures – mais également passées – permettant d'en déterminer la validité.

Insight

This approach consists in putting a hypothesis of answer compared with problem or put down question. This hypothesis of answer must be confirmed and/or pre-empted from analyses and from facts. This approach draws inspiration from the hypothetico deductive step used in scientific domain. The one who consists in formulating a hypothesis and to deduct future visible consequences from it – but also past – allowing to determine validity.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• D'une part, épargner du temps pour mener le travail dans des délais raisonnables. D'autre part, établir rigoureusement les faits invoqués, pour les rendre indiscutables.

• Orienter les premières investigations à partir d'hypothèses de travail et d'analyses plutôt qu'explorer l'univers des possibles.

• Améliorer l'efficacité du travail du consultant. Il apparaît plus efficace d'analyser les faits avec l'objectif de confirmer ou d'infirmer une hypothèse plutôt que les uns après les autres.

La génération d'hypothèses à valider par des faits contribue à l'efficacité d'une intervention.

Contexte

La génération d'hypothèses peut être appliquée tout au long de l'étude mais elle est particulièrement intéressante dès les premières réunions de travail sur un projet. Elle permet de guider le travail du consultant en ouvrant les premières pistes de réflexion.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• Identifier et formuler les problèmes sous forme de questions clés (cf. Outil 25). Par exemple, pour les entreprises du luxe : quels sont les facteurs qui expliquent la baisse du chiffre d'affaires et comment redresser la situation ?

• Identifier les hypothèses de réponses pour chacune des questions clés en sélectionnant les plus pertinentes. Par exemple, une hypothèse de réponse au problème précédent pourrait être : le manque de qualité dans les créations et l'inefficacité commerciale expliquent largement l'évolution défavorable du CA.

• À partir de l'hypothèse, définir un ensemble d'analyses permettant de la confirmer ou de l'infirmer. Par exemple, pour apprécier la qualité des créations, analyser l'évolution du CA des créations, réaliser des entretiens auprès des distributeurs, des clients…

• Identifier les sources d'information qui vont permettre de réaliser des analyses. En reprenant l'exemple précédent, on peut, si l'on choisit d'analyser les CA des créations, se tourner vers le service contrôle de gestion.

Méthodologie et conseils

À partir de ces éléments, on peut établir un programme de travail. La séquence questions clés, hypothèses, analyses, sources constitue, de fait, un plan de travail qui va permettre de définir et de programmer dans le temps les travaux à réaliser pour l'intervention. ■

Avantages

✔ Focaliser la réflexion sur les seules questions et hypothèses qui apportent une réponse au problème.

✔ La génération d'hypothèses à valider permet de travailler intelligemment sans vouloir être exhaustif.

✔ Développer les itérations : les réponses apportées vont générer de nouvelles questions.

Précautions à prendre

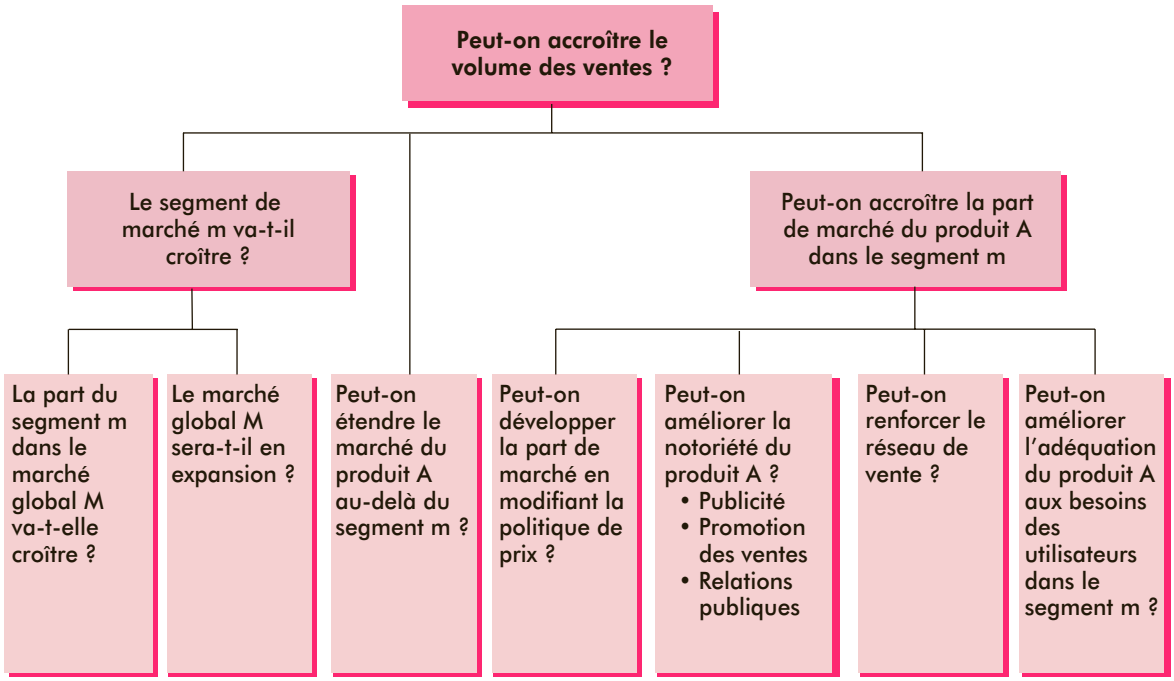
✔ Savoir abandonner une hypothèse si elle se révèle non pertinente à la lumière des faits.

✔ S'assurer que l'hypothèse retenue est véritablement solide pour obtenir l'adhésion du client sur les conclusions.

Outil 27 L'arbre logique

Arborescence des options pour accroître le volume des ventes

Illustration : Amélioration des ventes d'un produit


Peut-on accroître le volume des ventes ?
Le segment de marché m va-t-il croître ?
Peut-on accroître la part de marché du produit A dans le segment m
La part du segment m dans le marché global M va-t-elle croître ?
Le marché global M sera-t-il en expansion ?
Peut-on étendre le marché du produit A au-delà du segment m ?
Peut-on développer la part de marché en modifiant la politique de prix ?
Peut-on améliorer la notoriété du produit A ?
• Publicité
• Promotion des ventes
• Relations publiques
Peut-on renforcer le réseau de vente ?
Peut-on améliorer l'adéquation du produit A aux besoins des utilisateurs dans le segment m ?

Source : adapté de Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw Hill, 1982

Résumé

L'arbre logique obéit à une logique d'exhaustivité. Il traite toutes les options possibles pour résoudre un problème, il est neutre ; il ne prend pas parti sur le problème posé mais se contente d'en énoncer les composantes. Il est dérivé des méthodes d'analyse quantitative de décision apparues aux États-Unis vers 1960. Il consiste à partir du problème à résoudre, à l'éclater dans ses différentes composantes, à décliner ces composantes jusqu'à identifier les variables dont elles dépendent et repérer les leviers d'action.

Insight

The logical tree is commanded by the logic of exhaustivity ; it deals with all the possible options needed to resolve a problem ; it is neutral, meaning it does not take sides with a given problem but rather is content with announcing the components ; it derives from quantitative analysis methods for decision making which appeared in the United States in around 1960. It consists in splitting up the problem to be resolved into different components, and then developing those components until the variables they depend on have been identified and the levers for action have been determined.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• « Éclater » un problème sous ses différentes dimensions pour l'appréhender plus facilement.
• Trouver l'ensemble des facteurs pouvant affecter un problème.
• Identifier les leviers d'actions.

L'arbre logique vise à l'exhaustivité dans l'analyse d'un problème.

Contexte

L'arbre logique trouve sa place chaque fois que l'on veut explorer un problème de façon exhaustive.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Poser le problème initial :** par exemple, peut-on améliorer la rentabilité du produit A ?
• **Élaborer les différents niveaux de l'arbre :** par exemple, peut-on accroître les volumes de vente (ce qui relève du marketing/commercial) ? Peut-on augmenter le coût départ usine (ce qui relève principalement du marketing) ? Peut-on réduire les coûts du produit (ce qui relève principalement de la conception et de la production) ?
• **Décliner l'arbre jusqu'à déboucher sur des leviers d'action :** chacune de ces questions est déclinée en sous-questions avec les analyses associées pour y répondre. Par exemple, la question « peut-on accroitre le volume de ventes ? » se décline en, d'une part, « peut-on augmenter le prix de vente aux clients ? » et, d'autre part, « peut-on réduire les coûts de distribution ? » Ces questions en appellent d'autres :
  – Une simple augmentation des tarifs est-elle possible ?
  – Peut-on augmenter le prix en améliorant les spécifications du produit, au-delà de l'augmentation consécutive des coûts ?
  – Peut-on réduire les coûts en intégrant les circuits de distribution ?
  – Peut-on réduire les coûts en vendant directement aux utilisateurs ?
• **Construire les analyses** permettant de répondre aux différentes questions. Par exemple :
  – élasticité au prix ;
  – possibilités d'augmentation de prix différenciée selon le circuit de distribution, le modèle, la région ;
  – politique des prix des concurrents et résultats obtenus (possibilités de « suivre le leader ») ;
  – besoins des utilisateurs dans chaque segment du marché ;
  – analyses coût/bénéfice.

Méthodologie et conseils

• S'assurer que les options sont Mutuellement Exclusives et Collectivement Exhaustives (« *be MECE* » en anglais) : les options sont relativement indépendantes, complémentaires et couvrent l'ensemble du problème.
• Utiliser une ou plusieurs logiques de décomposition : par rubrique d'un compte d'exploitation, par étapes d'un processus de production, par raisonnement logique, etc.

Avantages

✔ Traiter un problème sous toutes ses dimensions de façon exhaustive.

Précautions à prendre

✔ Vouloir traiter toutes les dimensions d'un problème peut s'avérer lourd et consommateur de temps. Il y a aussi le risque de rentrer trop dans les détails.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Quatre points clés pour bâtir un arbre logique :

Identifier les dimensions du problème

Le consultant aura souvent un large choix pour identifier les différentes dimensions du problème. L'essentiel est de conserver le même fil conducteur pour leur détermination. Ainsi un problème peut être abordé sous différents angles :

- les différentes unités d'une entreprise ;
- les postes d'un compte de résultats ;
- les étapes de la chaîne de valeur depuis l'amont à l'aval (par exemple conception, achat de composants, assemblage, logistique, marketing, commercialisation, distribution physique, service après-vente) ;
- les phases d'un processus ;
- etc.

Le choix des dimensions retenues dépend largement du problème à traiter et fait appel à la logique. Par exemple, pour traiter un problème de rentabilité d'une entreprise, il paraît logique de recourir à une décomposition à dominante financière.

Poser de façon complète la question initiale

Il s'agit, comme présenté dans l'outil 25 de formulation d'un problème, d'observer les règles suivantes :

- déterminer la question la plus opérationnelle pour le client ;
- éliminer toutes les questions qui ne sont pas importantes ;
- éviter les questions trop générales ;
- poser la question en terme d'action favorisant la recherche de solutions ;
- formuler la question de façon à appeler des réponses d'ordre qualitatif : qui, comment, pourquoi, par quels moyens ?

Élaborer les différents niveaux de l'arbre

Le principe est de dérouler l'arbre logique à partir de ses dimensions initiales. Par exemple, si l'on cherche à trouver les dimensions de la rentabilité d'une entreprise, le consultant peut partir de la rentabilité des capitaux investis. Il pourra dans un premier temps décomposer cette rentabilité globale de l'entreprise en fonction des rentabilités de chacune de ses activités. Cette première décomposition permet de repérer les activités rentables et celles qui le sont moins. Mais il peut pousser plus loin la décomposition. En effet, cette rentabilité est mesurée par le rapport du résultat d'exploitation avant intérêt et amortissement (ebita) sur les capitaux investis. Elle est donc décomposable dans le produit de deux ratios : la marge d'exploitation (ebita/chiffre d'affaires) et le taux de rotation de l'actif économique (chiffre d'affaires sur capitaux investis). À leur tour, ces ratios peuvent être éclatés : par exemple, la rotation des actifs économiques peut être décomposée en différents éléments : fonds de roulement sur chiffre d'affaires, terrains, constructions et installations nets sur chiffre d'affaires, autres actifs sur chiffre d'affaires.

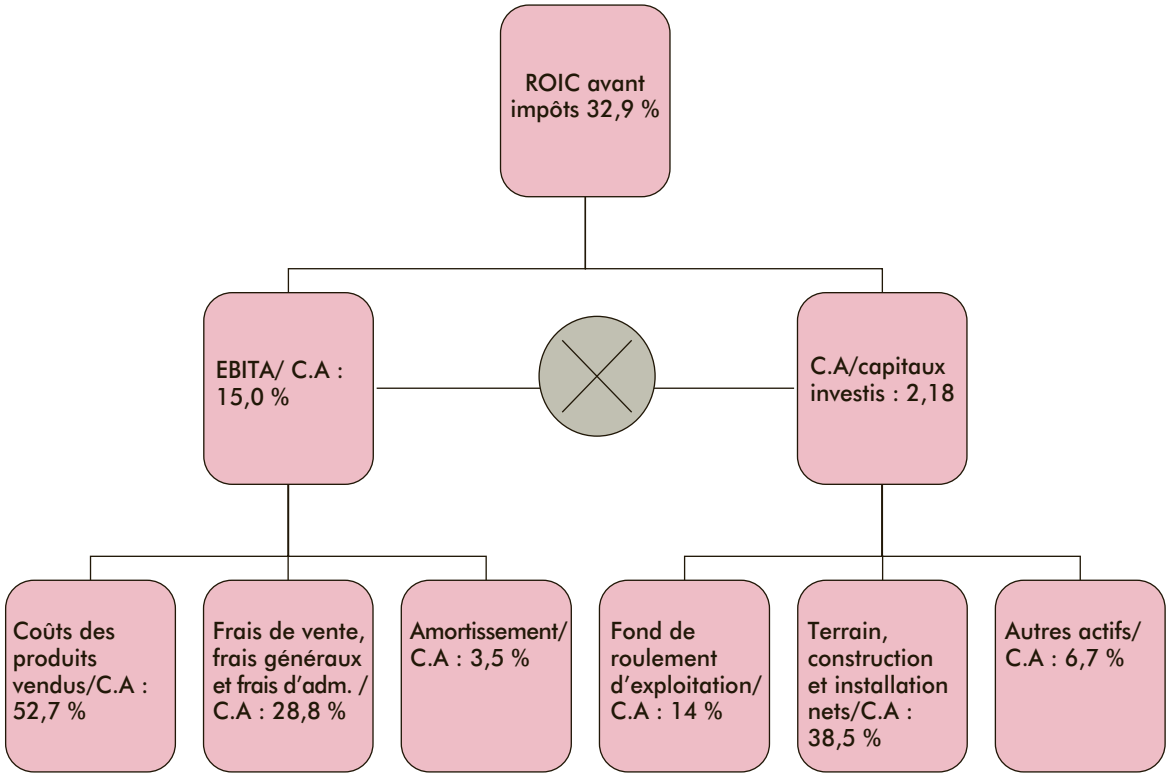
Repérer les leviers d'action

Lorsque le consultant estime que le déroulement a permis d'identifier l'essentiel des pistes de réflexion, il est préférable de s'arrêter : il n'est pas conseillé d'aller au-delà de cinq à six niveaux. C'est à ce stade que l'on repère parmi les dernières branches de l'arbre les leviers d'action. Dans l'exemple précédent, ce sont les variables sur lesquelles on peut agir pour améliorer la rentabilité des différentes unités et la rentabilité globale.

Pour bâtir un arbre logique, ces quatre aspects sont donc essentiels et liés, de l'identification aux leviers d'action.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas : L'arbre logique de décomposition du ROIC de Hershey Foods (1998)


ROIC avant impôts 32,9 %
EBITA/ C.A : 15,0 %
C.A/capitaux investis : 2,18
Coûts des produits vendus/C.A : 52,7 %
Frais de vente, frais généraux et frais d'adm. / C.A : 28,8 %
Amortissement/ C.A : 3,5 %
Fond de roulement d'exploitation/ C.A : 14 %
Terrain, construction et installation nets/C.A : 38,5 %
Autres actifs/ C.A : 6,7 %

Source : adapté de T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *La Stratégie de la valeur*, Éditions d'Organisation, 2002

L'arbre logique de la société Hershey Foods a pour objectif d'identifier les déterminants de la rentabilité mesurée par le ROIC avant impôt.

Pour cela, le ROIC est décomposé en deux composantes principales :

– l'EBITA sur chiffre d'affaires ;

– le chiffre d'affaires sur les capitaux investis.

Ces deux ratios sont à leur tour éclatés en fonction de leurs éléments constitutifs.

Des relations arithmétiques existent aux différents niveaux de l'arbre.

L'arbre logique permet ainsi de faire ressortir les différents facteurs de la rentabilité et met en évidence les leviers d'action qui pourraient permettre de l'améliorer. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 28 Le cube de Stern (recherche de solutions)

Sélectionner les meilleures solutions

Critères / Solutions	Priorité	Efficacité	Facilité de mise en place	Acceptabilité par le personnel	Points et classement
Solution 1	Plutôt non (1)	Oui (3)	Non (0)	Oui (3)	**7 points** Second
Solution 2	Non (0)	Plutôt oui (2)	Oui (3)	Non (0)	**5 points** Troisième
Solution 3	Oui (3)	Plutôt non (1)	Plutôt oui (2)	Oui (3)	**9 points** Premier

En résumé

Sélectionner la bonne solution parmi un ensemble de solutions est un problème complexe. La méthode proposée ici permet de classer des solutions en les confrontant une à une à quatre critères :

- **Priorité dans la mise en place de la solution** : les solutions seront classées selon leur urgence.
- **Efficacité de la solution** : la solution proposée a-t-elle une efficacité certaine ?
- **Facilité de mise en place** : sera évalué l'aspect pragmatique et concret de la mise en place de la solution.
- **Degré d'acceptation de la solution** : degré d'adhésion des personnes concernées par la décision.

Cet outil est particulièrement utile en travail en groupe pour sélectionner les solutions qui permettront d'agir sur la cause du problème à traiter.

Insight

Choosing the right solution out of a range of answers is a complex problem. The method proposed here involves classifying the solutions by confronting them one by one with these four criteria :

- ***Priority in implementing the solution** : solutions are classified depending on the degree of urgency.*
- ***Efficiency of the solution** : is the proposed solution undoubtedly effective ?*
- ***Ease with which it will be implemented** : the pragmatic and concrete aspect of implementing the solution.*
- ***Degree of acceptance of the solution :** the degree of adhesion of the people concerned by the decision. This tool is particularly useful during group work to select the solutions which will make taking action on the cause of the problem which needs solving easier.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet, dans l'analyse de solutions proposées, de se mettre rapidement d'accord. Après avoir identifié toutes les solutions possibles, on sélectionnera les solutions à appliquer en notant chacune d'elles de 0 à 12 avec les quatre critères suivants :

- 0 à 3 points pour la priorité ;
- 0 à 3 points pour l'efficacité ;
- 0 à 3 points pour la facilité de mise en place ;
- 0 à 3 points pour l'acceptabilité par le personnel.

Savoir planifier les solutions efficaces pouvant être plus facilement mises en place et plus aisément acceptées par les personnes.

Contexte

Souvent un groupe travaillant à la décision de solutions n'organise pas son travail, se « précipite » vers l'une des premières solutions proposées sans en saisir l'impact réel, ni pour l'organisation ni pour les personnes concernées par la solution. Quelque temps plus tard, il s'aperçoit que la solution n'est pas vraiment intéressante et que le temps passé à essayer de discuter autour de cette solution devient du temps perdu.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Recenser l'ensemble des solutions** pouvant permettre d'éliminer la cause du dysfonctionnement (ces solutions seront rassemblées dans la partie gauche du schéma de la page ci-contre).
- **Analyser chaque solution selon chacun des critères** et recueillir sur chaque critère la note de 0 à 3 (par exemple, si la solution A est perçue comme facile à mettre en place, elle recevra la note 3, si elle paraît très difficile à mettre en place, elle recevra la note 0).
- **Additionner ensuite les points obtenus** par chacune des solutions, la note finale pouvant aller donc de 0 à 12.
- **Sélectionner les solutions ayant obtenu le plus de points** : ce sont ces solutions sélectionnées qui seront prioritairement mises en place dans l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Le cube demande d'être méthodique. Le groupe ne doit pas débattre sur chacune des solutions. Il s'agit, après avoir repéré l'une des solutions, de lui accorder un certain nombre de points sur les quatre critères de notation.

Le groupe aura souvent tendance à vouloir se projeter sur la conséquence de la solution avant de noter. Dans la dernière colonne, apparaissent clairement les notes de chacune des solutions, et on sélectionnera par exemple les solutions ayant obtenu entre 8 et 12 points.

Avantages

- ✔ Cet outil permet de sélectionner rapidement grâce à quatre critères simples mais évidents les solutions à appliquer.
- ✔ La présentation en quatre colonnes des quatre critères et la colonne résultat permettent une visualisation très aisément décodable des meilleures solutions.

Précautions à prendre

- ✔ Être très méthodique en envisageant chaque critère indépendamment les uns des autres.
- ✔ Ne pas passer à l'aspect notation avant d'être sûr d'avoir bien repéré l'ensemble des solutions à évaluer.

• • •

Comment être plus efficace ?

L'outil est simple, il demande juste à être utilisé de manière très méthodique. Il exige de l'animateur d'être très strict sur la forme et de laisser les participants s'exprimer totalement sur le recensement des solutions et évidemment sur la notation de chacune des solutions.

Il est important que les participants ne se sentent pas manipulés.

Les quatre critères d'analyse des solutions sont les suivants.

Deux critères relatifs à la priorité et l'efficacité

La priorité : cette solution doit-elle être mise en place de façon prioritaire ?

Ce critère sera noté de 0 à 3.

- 0 = aucune priorité
- 1 = pas plus prioritaire que d'autres
- 2 = plutôt prioritaire
- 3 = la plus totale priorité

L'efficacité : cette solution/action semble efficace pour la résolution du problème posé.

L'efficacité sera notée de 0 à 3.

- 0 = efficacité négligeable
- 1 = une certaine efficacité
- 2 = une grande efficacité
- 3 = une efficacité capitale

Deux critères relatifs à l'application

La facilité de mise en place : comment l'idée peut-elle être mise en œuvre (problèmes techniques, matériels et financiers) ?

- 0 = importantes difficultés de mise en place.
- 1 = sérieuses difficultés de mise en place.
- 2 = quelques difficultés de mise en place mais facilement surmontables.
- 3 = facilité de mise en place (pas de difficulté)

L'acceptabilité par le personnel : de quelle manière le personnel concerné acceptera-t-il l'idée ?

- 0 = l'idée heurtera le personnel (s'attendre à une grande résistance de sa part).
- 1 = l'idée sera plutôt mal acceptée.
- 2 = l'idée sera acceptée avec quelques réticences.
- 3 = l'idée sera acceptée d'emblée sans aucune réticence.

Si cet outil aide à sélectionner les meilleures solutions, il n'en reste pas moins vrai que la notation sur chacun des critères est marquée par la subjectivité. Si la notation est une indication pour sélectionner les solutions, elle ne doit pas servir pour autant à éliminer systématiquement les autres solutions. Aussi rien n'empêche le groupe, après réflexion, de décider de sélectionner une solution, même si celle-ci a obtenu une note globale inférieure à d'autres solutions.

D'autres critères peuvent être utilisés que ceux ici proposés. L'utilisateur peut également décider d'une pondération différente pour certains critères (par exemple, que l'acceptabilité par le personnel doit compter double).

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas « Rétention de l'information »
Cube de Stern

Critères / Solutions	Priorité	Efficacité	Facilité de mise en place	Acceptabilité par le personnel	TOTAL / 12	Sélection
1. Clarifier le discours du dirigeant	2	2-3	0-1	2	**6-8**	
2. Déléguer au secrétariat	2-3	2-3	2	3	**9-11**	2
3. Comptes rendus pour chaque réunion	1	2-3	3	3	**9-10**	3
4. Mettre en place les relais	1	1	3	3	**8**	
5. Avoir les infos sur Intranet	2	2	3	3	**10**	1
6. Mettre en place un panneau d'infos	1	1	2	2	**6**	
7. Des infos dans le bulletin de paye	2	1	2	0	**5**	

Dans ce cas « Rétention de l'information », sept solutions sont proposées. Chacune est évaluée sur chacun des critères.

Les solutions 2, 3 et 5 obtiennent les meilleures notes : elles sont donc sélectionnées et seront en priorité mises en place, car elles ont reçu la note globale de 9 à 11.

Remarquons que ce sont les critères **« facilité de mise en place »** et **« acceptabilité par le personnel »** qui ont fait la différence. Par ailleurs, il n'est pas étonnant de remarquer que la solution **« clarifier le discours du dirigeant »** a obtenu la note zéro sur la **« facilité de mise en place »**. On imagine volontiers que le groupe étudiant ce problème pourrait avoir quelques difficultés à dire au dirigeant qu'il lui faut rendre ses messages plus clairs.

On notera que si la solution **« mettre en place les relais »** obtient le maximum sur les critères **« facilité et acceptabilité »**, elle n'obtient que 1 sur **« priorité »** et **« importance »**. La note globale est donc 8. Cette solution ne sera donc pas retenue, au moins dans un premier temps.

On notera aussi que la solution **« mettre de l'info »** dans l'enveloppe contenant le **bulletin de paye** reçoit la note zéro sur le critère **« acceptabilité »**, le groupe estimant que cette idée heurterait le personnel.

Une fois les solutions sélectionnées, il s'agira pour le groupe de penser à l'aspect concret pour la mise en place. On déterminera pour chaque solution le responsable de la mise en place, les moyens d'action (financiers, techniques, humains) et l'impact de la solution adoptée sur les personnels concernés par la solution. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 29 La méthode brainstorming d'Osborn

Créer des solutions innovantes

Phases	Principes	Résultats
Incubation du thème	**S'imprégner du problème à résoudre**	**Obtenir un consensus sur la recherche le but**
Feu vert **Illumination**	**Pas de censure ni de soi ni des autres**	**Émettre le plus d'idées possible**
Feu rouge **Critique**	**Sélectionner les idées les plus pertinentes**	**Transformer l'idée en solution/action**

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

La méthode d'Osborn, dite du brainstorming, est utilisée pour, en groupe, créer le plus d'idées possible. Elle repose essentiellement :

– sur la séparation entre l'émission des idées et leur critique (partant du principe que chaque intervention critique casse le potentiel d'idées du groupe), l'association des idées (engendrer une chaîne de valeur ajoutée entre les idées) et la non-censure dans l'émission des idées de soi comme des autres ;

– sur l'analyse de chaque idée émise et la sélection des idées les plus intéressantes ou les plus applicables.

Insight

The method of Osborn also called brainstorming is used for groups to create most possible idea. It rests principally : on separation between the program of ideas and their criticism (leaving principle that every critical intervention breaks the potential of ideas of the group) on the association of ideas (procreate a chain of added value between ideas) on not censure in the program of ideas neither of one nor others. Analyse every issued idea and choose the most interesting or the most applicable ideas.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode est utilisée en groupe pour générer le maximum d'idées lors de la recherche d'une solution innovante. Elle peut s'appliquer à n'importe quel type de problème (organisationnel, nouveau produit, nouveau processus, etc.).

Contexte

Osborn avait remarqué que, lors d'un travail de groupe, plus de 50 % des interventions des participants étaient des critiques formulées en termes négatifs. Chacun n'osant plus parler, ni émettre d'idées de peur de se voir critiqué, rabroué, voire ridiculisé. Chacun passant ainsi du temps à attaquer l'idée du voisin ou à défendre sa propre idée au lieu d'enrichir l'idée émise.

Susciter de nombreuses idées en évitant la censure – des autres et de soi-même, et en associant sur les idées émises par les autres membres du groupe.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Incubation :** étape consistant à se mettre d'accord précisément sur le sujet de la recherche. Elle demande une formulation sémantiquement très claire. Si la formulation est floue, le brainstorming partira dans toutes les directions et sera impossible à gérer.

• **Illumination (feu vert) :** consiste pour le groupe à émettre toutes les idées possibles. Durant cette étape, aucune critique n'est admise. Phase « émission des idées » sans aucune censure du groupe, ni censure personnelle. Il s'agit de privilégier au maximum la fonction imaginative de façon à épuiser dans un temps relativement court toutes les ressources créatives du groupe.

• **Critique (feu rouge) :** une fois l'émission des idées terminée, chacune des idées est reprise, discutée et évaluée par le groupe ou par un autre groupe. Cette phase de dépouillement des idées en vue de leur exploitation est un travail difficile, long, quelquefois fastidieux. On a coutume de dire qu'à cinq minutes de feu vert, correspondent trois heures de feu rouge.

Méthodologie et conseils

• **Dans la phase Feu vert**, il est nécessaire de s'exprimer en phrases courtes et en mots concrets (émettre l'idée et non l'expliquer). Il faut jouer avec l'association des idées en essayant de reprendre l'idée émise avant pour l'enrichir et la conduire plus loin.

• **Dans la phase Feu rouge**, aucune idée ne doit être éliminée avant d'avoir été analysée, travaillée, disséquée. ■

Avantages

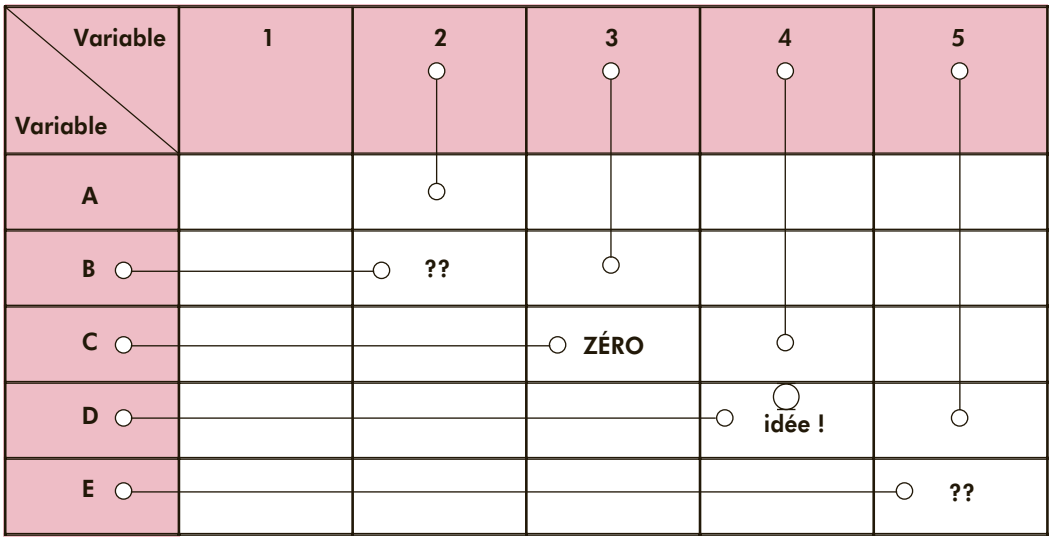
- ✔ Cet outil permet d'émettre en quelques minutes plusieurs dizaines d'idées.
- ✔ Il favorise l'apprentissage, dans ce travail de groupe, de la non-censure, de la non-critique des autres.
- ✔ L'aspect ludique du brainstorming est un atout supplémentaire.

Précautions à prendre

- ✔ La formulation du sujet de créativité doit être extrêmement précise.
- ✔ Faire parler en premier celui qui veut enrichir une idée avant de passer à l'idée suivante.
- ✔ Avoir deux animateurs (un qui mène la réunion, un autre qui écrit les idées sur paperboard).

Outil 30 La matrice de découverte

Le rationnel créateur d'idées



Résumé

La matrice de découverte est une technique de créativité dite rationnelle.

Elle consiste à construire un tableau à double entrée dans lequel des variables sont placées verticalement et d'autres horizontalement. En associant une variable ligne et une variable colonne, nous créons un croisement créatif qui permettra d'avancer dans la résolution du problème.

Certains croisements (exemple C-3) ne donnent aucune idée à exploiter, d'autres (exemple B-2) permettent de se poser des questions, d'autres (exemple D-4) donnent une idée nouvelle.

Insight

The discovery matrix is a rational creativity technique.

It involves building a cross-tab grid which displays vertically or horizontally positioned variables. By combining a variable in a line and a variable in a column, you can create a creative crossing which will help to move forward in resolving the problem.

Some crossings (example C-3) will not give any ideas to exploit, others (for example B-2) will lead to questions being asked and others (for example D-4) will lead to a new idea.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode s'utilise dans la recherche de solutions nouvelles. Ce tableau à double entrée va permettre, par le jeu de croisement entre des variables horizontales et des variables verticales, de créer des pistes de réflexion, des idées nouvelles, voire de nouveaux produits. Cette matrice peut s'utiliser individuellement ou collectivement.

Contexte

- La matrice de découverte repose essentiellement sur le principe de l'association.
- Elle est recensée comme méthode rationnelle s'opposant aux méthodes infrarationnelles comme le brainstorming (cf. Outil 29).
- Cette méthode est dite rationnelle car il s'agit systématiquement de confronter des variables, des éléments, des facteurs qui ne se sont jamais rencontrés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Formuler précisément le problème posé.
- Créer les deux types de variables : les variables horizontales et verticales doivent être bien choisies.
- Commencer de manière méthodique en explorant variable par variable. Ainsi croiser la variable verticale A avec la variable horizontale 1, puis continuer à travailler sur la variable A en la croisant avec 2, puis 3, puis 4 et 5.
- Une fois un croisement utilisé (par exemple ici D avec C), le résultat sera évalué : est-ce une idée nouvelle, fait-elle avancer la compréhension de notre problème ou vaut-elle zéro ?
- Pour évaluer les idées, on pourra dans un deuxième temps utiliser le cube de Stern (cf. Outil 28)

Cette méthode démontre que la rationalité (croiser, associer des éléments) peut aussi être une véritable source de créativité.

Méthodologie et conseils

- Méthode redoutablement efficace : en trente minutes, peuvent être évalués plusieurs dizaines de croisement.
- Le choix des variables est particulièrement important.
- La rencontre créée par le croisement de deux variables est rapidement analysée, on étudie ensuite un autre croisement.
- Pour trouver des variables originales qui enrichiront la matrice découverte, il est possible d'utiliser la méthode brainstorming (cf. Outil 29).

Avantages

- ✔ Cette méthode est facilement acceptée par les groupes.
- ✔ Elle a un côté ludique grâce à ses croisements qui créent des rencontres inattendues, porteuses d'éventuelles solutions.
- ✔ La méthode peut être utilisée d'abord individuellement (chacun essaie sa créativité) puis en groupe avec mise en commun des idées et enrichissement de chacune des idées par le groupe.

Précautions à prendre

- ✔ Les « vrais » créatifs peuvent trouver la matrice un peu enfermante (il faut donc faire vivre rapidement la richesse des croisements).
- ✔ Selon les variables choisies, la production du groupe peut être décevante : ne pas hésiter à modifier la nature des variables.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

L'outil est simple mais très efficace si l'on sait bien choisir les variables que l'on croise.
Les variables sont généralement différentes. On croisera contenant/contenu pour avoir des idées sur, par exemple, de nouvelles conserves.
Dans sa célèbre matrice sur les recherches de nouveaux produits vestimentaires, Abraham Moles croisait la variable **supports** (chaussette, slip, chemise, pantalon, soutien-gorge) avec la variable **fonctions** (transparent, coloré, rafraîchissant, déodorant…).
La matrice permettait, par le croisement des deux variables, de tomber sur des produits existants (par exemple soutien-gorge coloré) mais aussi sur des produits nouveaux (chaussette antiperspirante ou slip déodorant).
Une fois les variables établies (par exemple contenu, contenant), il s'agira de lister quelques contenus et contenants qui paraissent pertinents par rapport au problème posé. Il arrive parfois que l'intervenant et le groupe ne trouvent pas de « contenu » ou de « contenant » suffisamment original – ils peuvent alors, là aussi, utiliser les méthodes de créativité.
La méthode Matrice de découverte peut être associée aux méthodes dites infrarationnelles comme celle d'Osborn (cf. Outil 29) ou de Gordon (cf. Outil 32).
L'essentiel est de ne pas rester bloqué : s'il semble qu'aucune idée créative n'apparaît, l'animateur doit faire preuve de flexibilité et savoir varier les méthodes de créativité pour que la matrice de découverte, dans son principe de croisement des variables, soit riche.
Lorsqu'on croise deux variables, la rencontre n'est pas tout de suite évidente, l'animateur doit laisser au groupe le temps nécessaire pour saisir l'éventuel intérêt du croisement.

La matrice de découverte peut avoir plus de deux variables. Les matrices à trois variables sont fréquentes.
Si, par exemple, on recherche de nouvelles idées de conserves alimentaires, on pourra construire une matrice à trois dimensions – une variable **contenant** et deux variables **contenus** ; il sera mélangé dans un éventuel nouveau produit deux **contenus** dans un seul **contenant**.
On pourra aussi jouer sur la structure de la conserve en considérant qu'une conserve, c'est trois dimensions : **le contenu, le contenant** et **le mode de conservation.** Les modes de conservation étant l'huile, l'alcool, le sel, le vide, etc. Les contenants étant le verre, le fer, le papier, le plastique. Les contenus étant sardines, légumes, fruits, autres objets…

Tous les croisements sont intéressants à étudier. Certains vous permettront d'avoir de vraies pistes, de vraies idées à creuser.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas de la **Recherche de nouvelles activités sportives**

Variable Sport / Variable Terrain	Tennis	Volley	Pétanque	Hockey	Vélo	Boxe
Sur l'eau			ZÉRO			
Sous l'eau				Idée !		
Sur l'herbe						
Sur caoutchouc (trampoline)		Idée !			??	
Sur glace					Idée !	
Dans la boue						Idée !

Dans cet exemple, l'objectif est de rechercher de nouvelles activités sportives. Verticalement, on fera intervenir diverses sortes de terrain (eau, herbe, trampoline, glace, boue, etc), horizontalement, diverses sortes de sport (tennis, volley, pétanque, vélo, hockey, boxe, etc).

Plus les variables « terrain » et « sport » seront diversifiées, plus les croisements pourront être riches et porteurs d'éventuelles idées nouvelles. Certains croisements sont tout de suite à éliminer (pétanque dans l'eau ! sauf à avoir des boules flottantes…), d'autres sont à creuser : que peut donner un match de volley sur grand trampoline !

Le problème étudié est vaste puisque les variables « terrain » et « sport » sont multiples. La matrice de découverte, comme on le constate ici, ne permet pas par elle-même de dire si l'idée est valable, réalisable, applicable et… vendable.

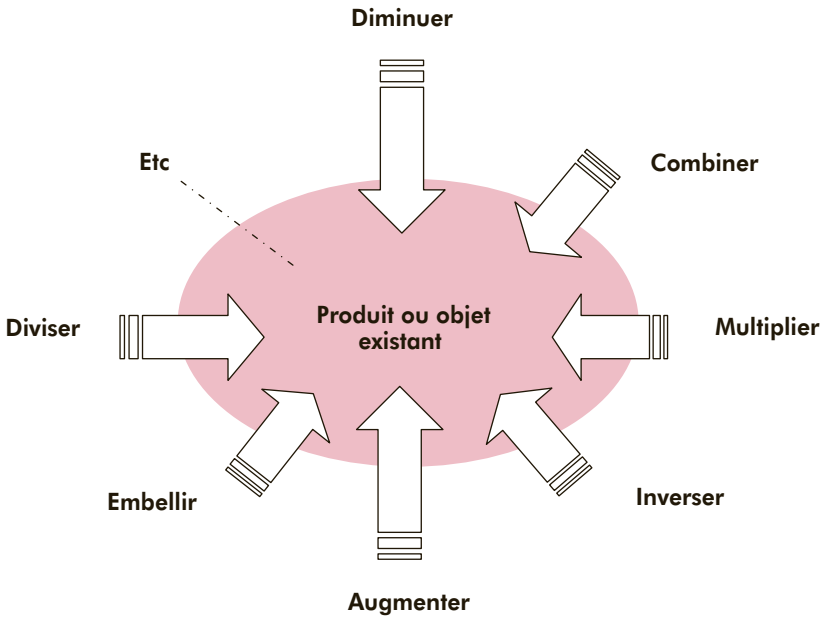
Il reste évidemment, après avoir saisi l'éventuel intérêt du croisement, à réaliser toute la mise en place concrète de l'idée émise.

Dans cette matrice, si l'on envisage comme idée intéressante « le vélo sur glace », il sera nécessaire de se poser les questions suivantes : quel type de vélo, quel type de pneus, quelle surface de glace (externe ou interne), quelle forme de jeu ou de compétition… ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 31 La technique du concassage

Casser pour faire surgir des idées nouvelles



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

Cette technique de créativité, technique de groupe, est employée pour chercher de nouvelles idées, nouvelles formes, sur un objet ou produit existant.

L'objet sera concassé par l'action d'une série de verbes qui agiront sur lui :

– Que devient l'objet si l'on inverse telle ou telle dimension ?

– Que devient-il si l'on multiplie, soustrait, additionne telle ou telle fonction ?

Cette série de verbes permet de voir l'objet sous beaucoup d'angles imprévus. Le concassage permet de générer des idées originales.

Le côté ludique évident dans l'utilisation de cette technique est aussi un atout dans la recherche créative.

Insight

This creative, group technique is used to search for new ideas, new forms, for an object or existing product.

The object will be crushed via the action of a series of verbs which will produce an effect on it.

– *What happen to the object if we reverse such and such dimension ?*

– *What happen to the object if we multiply, substract, or add such and such function ?*

This series of verbs allows the object to be seen from many unexpected angles. The crushing allows original ideas to be generated.

The obvious play aspect in the use of this technique is also an asset in inventive research.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Cette technique de créativité sollicite la fonction ludique permettant à notre créativité de s'exprimer dans toute sa richesse. Elle s'utilise en groupe.

Contexte

• La technique du concassage est méthodique et systématique mais s'apparente aux méthodes infrarationnelles, car elle transforme le problème posé.

Rechercher de nouvelles idées par un jeu de déstructuration de l'objet existant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Cette technique du concassage est utilisée pour rechercher de nouvelles idées sur un produit déjà existant.

• **Constitution du groupe :**
  – huit à dix personnes maximum, basé sur l'hétérogénéité des participants en sexe, en âge, en métier.
  – les participants répondent au portrait de l'individu créatif : fluidité verbale, flexibilité de la pensée, curiosité, aptitude à la pensée analogique.

• **Choix de l'animateur** : plutôt directif sur la méthodologie et non directif sur la production des idées.

• **Le concassage** : le produit sur lequel on aspire à être créatif sera concassé, c'est-à-dire soumis à **une série d'agressions destinées à le déstructurer** pour essayer d'en structurer un autre.

On va ainsi appliquer au produit les différents concepts :
  – « Augmentation » : que peut-on ajouter au produit pour en faire une nouveauté ?
  – « Suppression » : que peut-on supprimer pour non seulement simplifier mais faire nouveau ?
  – « Inversion » : peut-on inverser le haut, le bas, de gauche à droite, la largeur en longueur… ?
  – « Association » : peut-on associer un autre objet au produit existant ?
  – « Sensation » : peut-on faire appel à d'autres sens ? Le son s'ajoutant au toucher, etc. Apport de l'odorat, de la vision sur le produit.

Le produit sera confronté à tous autres verbes possibles : embellir ou enlaidir, multiplier ou diviser, additionner ou soustraire, combiner avec d'autres produits…

Notons que le concassage peut se faire à partir d'un seul verbe. On citera la recherche effectuée par ce fabricant de produits laitiers qui, souhaitant vendre davantage aux hommes son fromage blanc fit appel à un groupe de créativité qui fit intervenir un seul verbe : viriliser. Comment viriliser le fromage blanc. Plusieurs sous-pistes furent trouvées : viriliser le goût (poivre, épices, gingembre), viriliser le packaging (boîtes plus rigides, pots de verre de couleur), viriliser la couleur (safran, curry, tomates).

Méthodologie et conseils

Le concassage n'est pas applicable à n'importe quelle recherche. Il demande des objets ou produits concrets. Le groupe ne peut concasser que si l'objet est d'une certaine complexité.

L'animateur doit aider à ce qu'une idée émise par un membre du groupe soit relayée : l'enrichissement d'une idée et l'association par les autres membres du groupe sont indispensables. ■

Avantages

✔ Maltraiter, altérer, concasser un objet, un produit est vécu comme un moment ludique par le groupe.

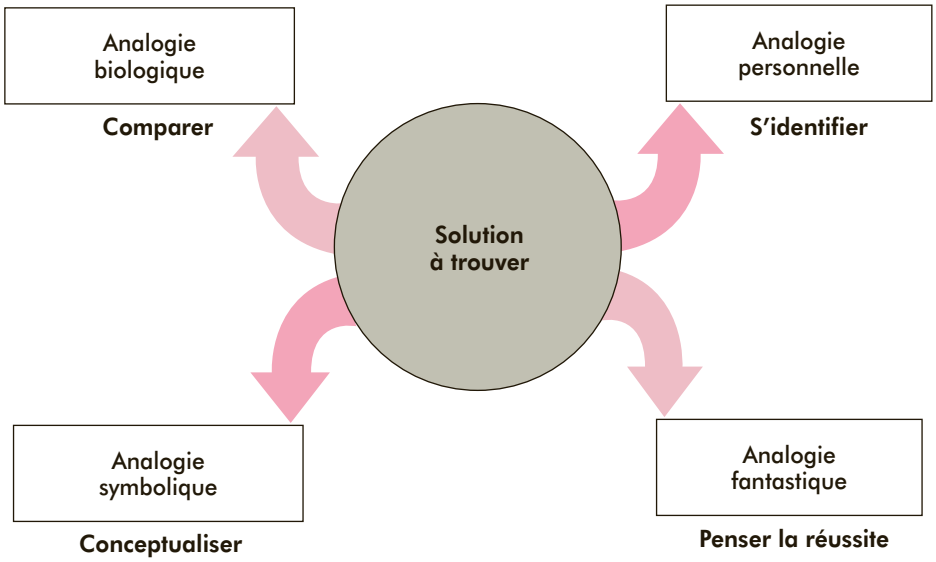
Précautions à prendre

✔ La constitution du groupe de créativité est importante, et on doit s'assurer de son hétérogénéité.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 32 La méthode de l'analogie (dite de Gordon)

La méthode de l'analogie de Gordon



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

L'insolite est familier, le familier est insolite, la méthode analogique de créativité inspirée par Gordon part du principe que ce qui m'apparaît comme insolite (c'est-à-dire sans solution) est quelque part ailleurs, dans un autre secteur, familier. D'autre part, ce qui est familier peut devenir insolite (c'est-à-dire solution innovante) si je sais regarder autrement.

Il s'agit donc de penser par analogie, technique qui permet de comparer votre problème à d'autres secteurs, de saisir les relations qui peuvent exister entre des éléments apparemment très éloignés les uns des autres.

Insight

Unusual is familiar, familiar is unusual. The analogical method of creativity inspired by Gordon stems from the fact that what appears to me as unusual, (that is to say without no solution) is familiar in another sector. On the other hand, what is familiar can become unusual (that is to say an innovative solution) if I am able look at it differently.

It is therefore a question of thinking by analogy, a technique allowing your problem to be compared to other sectors, to capture the relationships which may exist between elements which may appear to be extremely different to one another.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil de créativité se greffe sur la technique du brainstorming (cf. Outil 29) en proposant un plus : l'approche analogique. Celle méthode s'utilise dans un groupe de créativité qui ne saurait pas s'éloigner des sentiers battus et se sentirait cerné par un mode de pensée trop structuré.

Contexte

Un groupe a tendance à rester dans les limites du problème posé. Il faut savoir sortir des références passées, savoir déstructurer mais aussi se déstructurer. La méthode analogique va aider à réaliser cela. Elle permet de voir autrement, de voir ailleurs, d'explorer d'autres secteurs. Il s'agit de chercher les associations, les affinités, les correspondances, les rapports, les parentés : analogie de forme, de structure, de nature, de fonction, etc.

Méthode de créativité fondée sur les rapports de similitude entre des sujets différents : l'idée est suscitée par analogie avec une autre chose.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Utiliser tour à tour quatre types d'analogie.

• **L'analogie biologique ou directe :** mettre en parallèle le problème posé avec des phénomènes existants dans d'autres secteurs, par exemple le secteur de la nature (faune, flore), des sciences, des techniques…

• **L'analogie symbolique** : trouver des concepts, des symboles représentatifs et comparables au problème posé.

• **L'analogie fantastique :** considérer le problème « magiquement » résolu, en s'affranchissant de toutes les contraintes. Le problème est résolu car nous avons pu, nous avons su, nous avons voulu.

• **L'analogie personnelle :** consiste, pour les membres du groupe de créativité, à s'identifier à leur problème. Il s'agit de vivre physiquement, corporellement l'objet, la machine, le problème que l'on cherche.

Méthodologie et conseils

Le groupe doit s'appuyer sur la technique du brainstorming et donc là aussi fonctionner sans censure.

• L'analogie directe biologique est souvent la plus riche et, en tout état de cause, la plus facile pour les participants.

• L'analogie personnelle est délicate à mettre en place : la pudeur, l'introversion empêchent certains de « vivre » dans leur corps le problème. ■

Avantages

✔ L'implication du groupe dans l'application des principes analogiques est aisée, car perçue comme distrayante.

✔ Bien laisser le groupe s'exprimer et développer une pensée divergente donc productive pour résoudre le problème posé.

Précautions à prendre

✔ Cette méthode exige une animation directive sur la forme et flexible sur le fond.

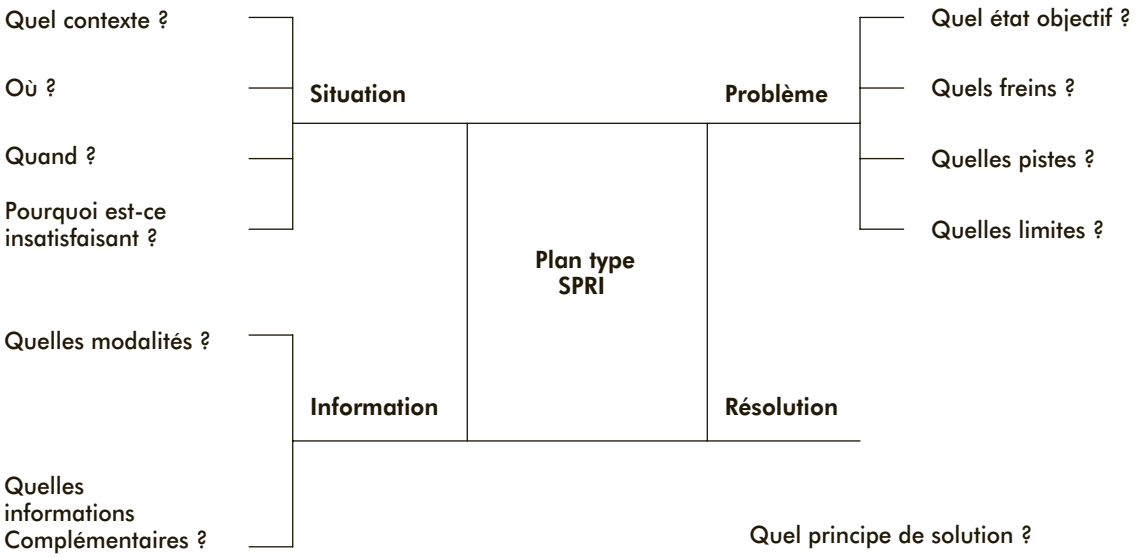
✔ Ne pas rester bloqué sur un type d'analogie lorsque le groupe ne produit plus : il faut savoir rapidement engager le groupe vers un autre type d'analogie.

✔ Ne pas insister sur l'analogie personnelle si l'on ressent des résistances du groupe à ce processus d'identification.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 33 La méthode SPRI

Plan type d'exposition d'un problème



Source : adapté de Timbal Duclos, *La Méthode SPRI*, Retz

Résumé

La méthode SPRI développée par Louis Timbal Duclos est un plan type d'exposé. Elle est particulièrement bien adaptée à l'exposé d'un problème. Elle se décompose en quatre parties :

– situation qui met en évidence le contexte ;

– problème qui pose la difficulté rencontrée ;

– résolution qui établit les principes de solutions ;

– information complémentaire qui fournit des données plus détaillées sur les conditions de mise en œuvre.

Insight

The SPRI method developed by Louis Timbal Duclos is a presentation type plan.

It is particularly well suited to presenting a problem. It can be broken down into four parts :

– *The situation emphasizing the context ;*

– *The problem exhibiting the difficulty encountered ;*

– *A resolution establishing the principles of the solutions ;*

– *Complementary information which provides detailed data about the conditions which are implemented.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Écrire de manière rigoureuse et convaincante.
- Savoir appréhender et mieux comprendre les textes des autres.
- Rédiger des notes de synthèse

La méthode SPRI structure l'exposé d'un problème.

Contexte

Cette méthode SPRI s'applique à différents écrits pour exposer un problème : mail, compte rendu, support d'exposé, rapport, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Subdiviser le texte en **quatre parties** qui expriment dans l'ordre : une situation, le problème qui en émerge, la résolution de principe préconisée et les informations détaillées et/ou appliquées qui en découlent.

- **Situation** : selon le degré de complexité du problème, elle sera d'une seule phrase ou de plusieurs. Mais dans tous les cas, elle explicitera la situation et pourquoi celle-ci est insatisfaisante. Par exemple : depuis trois jours, la ligne de fabrication est en panne.
- **Problème** : cette partie présente **l'état objectif**, c'est-à-dire la situation future plus satisfaisante, en d'autres termes le cahier des charges d'une bonne solution, les causes qui l'empêchent et les esquisses de solutions qui n'ont pas marché ou n'ont pas été essayées.

  Par exemple : la panne a été difficile à diagnostiquer, le réparateur l'a finalement trouvée, le tambour principal est hors d'usage. Il faut un mois pour faire usiner spécialement la pièce chez le fabricant et la remplacer. Or nous devons impérativement livrer notre plus gros client à la fin du mois.
- **Résolution de principes :** on présente ici le principe général d'une solution. À ce stade, il est important que le lecteur comprenne bien le principe de la solution retenue. Par exemple : je propose de sous-traiter la fabrication restant à produire pour tenir notre engagement de délai.
- **Informations détaillées :** partie qui précise les conditions de mise en œuvre. Elle peut être prolongée dans des annexes spécialisées à destination des différents acteurs. Par exemple : j'ai consulté notre sous-traitant par téléphone ; il est prêt à accepter notre commande à tel prix.

Méthodologie et conseils

La longueur des différentes parties dans l'exposé d'un problème peut être très inégale. En particulier, la partie **résolution** qui présente le principe de la solution retenue peut être beaucoup plus courte que les autres même si elle est essentielle dans le raisonnement. ■

Avantages

- ✔ Méthode générale d'exposé avec un classement facile des différents éléments.
- ✔ Mémorisation aisée d'un plan.

Précautions à prendre

- ✔ Une entrée en matière et une conclusion s'avèrent utiles pour des textes plus longs.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Présentation des recommandations

La présentation des résultats au client est un moment clé dans une intervention. Au cours de cet exercice, plusieurs mois de travail sont en jeu, d'où l'intérêt de le conduire avec des méthodes éprouvées. En fait la conception des présentations visuelles repose sur quelques méthodes fondamentales : concevoir et rédiger des messages, les structurer de façon logique et convaincante, illustrer ces messages par des graphiques ou des schémas de communication, établir en amont de la présentation une maquette ou « story board » qui raconte l'histoire, s'adapter à la situation et enfin, s'entraîner à la présentation orale.

Six principes pour concevoir des présentations et réaliser des exposés oraux.

Principe 1 : Concevoir et rédiger des messages

On demande à un consultant non seulement d'analyser des données et de vérifier leur fiabilité mais aussi de leur apporter une valeur ajoutée en dégageant leur signification. Ceci implique qu'il s'engage en exprimant son interprétation des faits sous forme de messages. Les avantages pour les lecteurs ou auditeurs sont évidents : un message réduit les efforts de compréhension, il fait gagner du temps (pas d'ambiguïté sur la signification) et enfin il éveille l'intérêt et incite à en savoir plus. Mais pour rédiger des messages, l'auteur doit impérativement clarifier sa pensée, la synthétiser et l'exprimer avec précision en sacrifiant certains détails.

Principe 2 : Bâtir une structure de communication

Les messages doivent s'enchaîner de façon logique et convaincante. Ceci suppose d'identifier l'idée maîtresse qui s'en dégage et d'organiser les messages pour démontrer cette idée. L'argumentation consiste à bâtir une struc-

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

ture de communication à partir du message clé en sélectionnant les messages nécessaires et en les ordonnant. Les messages deviennent alors des arguments. La structuration des messages conditionne la réussite d'une communication.

Principe 3 : Illustrer les messages par des graphiques de communication

Dans une étude de conseil, les chiffres prennent une place importante. Là encore, plutôt que de restituer ces chiffres tels qu'il les a repérés, le consultant cherchera un moyen simple, rapide et précis de les présenter. Les graphiques et schémas constituent en effet un des moyens les plus efficaces pour rendre facilement compréhensible une information longue et complexe. Un long tableau de chiffre ou un raisonnement compliqué peuvent se traduire sous une forme simple.

Principe 4 : Préparer la présentation visuelle comme une bande dessinée

Une présentation au cours d'une réunion introduit presque toujours un débat, sa préparation requiert un soin tout particulier. Il faut se concentrer sur l'essentiel, structurer l'exposé autour de grands thèmes et arguments et, enfin effectuer un découpage de l'information comme une bande dessinée. Le consultant gagnera en efficacité en établissant très en amont, bien avant la date de présentation, un story board qui constitue une maquette de sa présentation.

Principe 5 : S'adapter à la situation

Toute communication se fait dans une situation donnée. Or, si la connaissance du sujet traité est indispensable, elle n'est cependant pas suffisante. Il faut préciser le résultat recherché et connaître les récepteurs de cette communication et leurs attentes. L'auteur doit aussi choisir le média le plus approprié (document ou exposé) et la forme adaptée : ton, langage, recours à des aides visuelles, degré de finition souhaitable, etc.

Principe 6 : Travailler l'exposé oral

L'exposé oral est « un moment de vérité » face au client. Le consultant doit se montrer convaincant, crédible et compréhensible pour « vendre » son message. Ceci exige un travail de préparation et des techniques d'expression orale.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Dossier

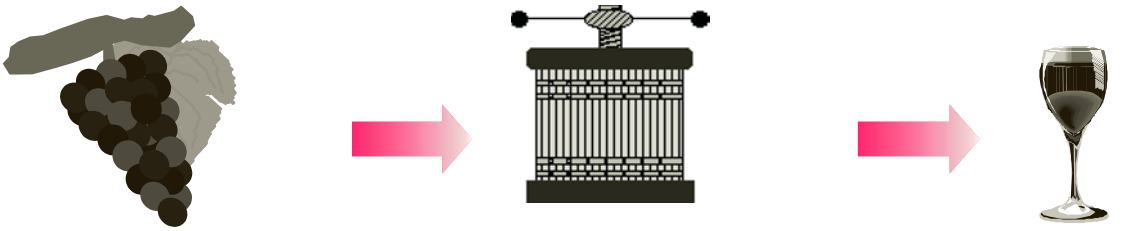
Les OUTILS

34 La méthode des messages 124
35 La méthode de l'enchaînement des idées 126
36 La méthode des graphiques quantitatifs.....130
37 La méthode du « story board ».....134
38 La méthode de présentation orale.....136

Outil 34 La méthode des messages

Un message tire la signification d'informations brutes

L'information → L'analyse → Le message



Source : adapté de Bojin et Dunan, *Dites-le avec des messages*, DEF

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

Un message est un titre actif du type « les ventes ont triplé en cinq ans », par opposition à un titre neutre « évolution des ventes au cours des cinq dernières années ». Il apporte de la valeur ajoutée par rapport à une information brute. Il accroît l'impact de la communication en intéressant le lecteur. Il doit être rédigé à travers une phrase courte, un vocabulaire simple, précis et concret et un style direct.

La méthode des messages permet à l'interlocuteur de mieux comprendre le thème abordé et au consultant de prouver sa maîtrise.

Insight

A message is an active title such as « sales have tripled in five years » as opposed to a neutral title such as "evolution of sales in the course of the last five years". It provides added value unlike raw information. It increases the impact of the statement by captivating the reader. It must be written using short sentences, simple, precise and concrete vocabulary and a direct style.

Be use of messages in this method enables the interlocutor to have a better understanding of the topic and allows the consultant to prove his knowledge.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Extraire la signification d'une information brute en lui apportant de la valeur ajoutée.
• Mieux communiquer en intéressant le lecteur.

Contexte

L'usage le plus courant des messages est dans les présentations visuelles aux clients. Ils apparaissent notamment en haut de chaque visuel et dans les sous-points du visuel. Toutefois les possibilités d'utilisation sont beaucoup plus étendues ; de fait, les messages trouvent leur place dans tous les documents rédigés par un consultant : compte rendu, rapport, sommaire, mail, etc. Le recours aux messages augmente significativement l'impact des documents.

Un message est un titre actif qui apporte de la valeur ajoutée à une information brute et renforce l'impact de sa communication.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Extraire la signification de données brutes** à partir d'un travail d'analyse. Celui-ci peut porter sur des graphiques, des tableaux de chiffre, du texte, etc. Le but est d'identifier la ou les idées clés que l'on peut tirer des données étudiées.
• **Choisir le type de message que l'on veut faire passer.** Ce peut être : un simple constat qui traduit une évidence, du type « les ventes ont augmenté de 15 % » ; une opinion qui exprime un jugement de valeur, du type « avec 15 % de croissance, l'entreprise a réalisé de bonnes performances » ; une recommandation qui exprime un besoin d'action du type « l'entreprise doit maintenir son rythme de croissance actuel ».
• **Rédiger le message choisi pour le rendre clair et percutant.** Pour cela, la phrase doit être courte, dans l'idéal inférieure à treize mots. Le vocabulaire doit être simple, précis et concret, en évitant le « jargon ». Le style doit être direct. Il est préférable de rédiger : « ce nouveau procédé réduit de 20 % le coût de production » plutôt que « si ce nouveau procédé était introduit dans la ligne de fabrication, il réduirait significativement le coût de production ».
• **S'assurer que les différents messages s'enchaînent de façon logique et convaincante.** De fait, les différents messages doivent « raconter une histoire » qui soit structurée de façon logique et claire pour emporter l'adhésion du client.

Méthodologie et conseils

La clarté des messages est révélatrice d'une bonne compréhension et maîtrise du sujet.
À un message, correspond une idée : ne pas chercher à vouloir multiplier les idées dans une même phrase.
Mettre des éléments de démonstration en appui du message (arguments, citations d'entretiens, graphiques, schémas) pour le rendre crédible. ■

Avantages

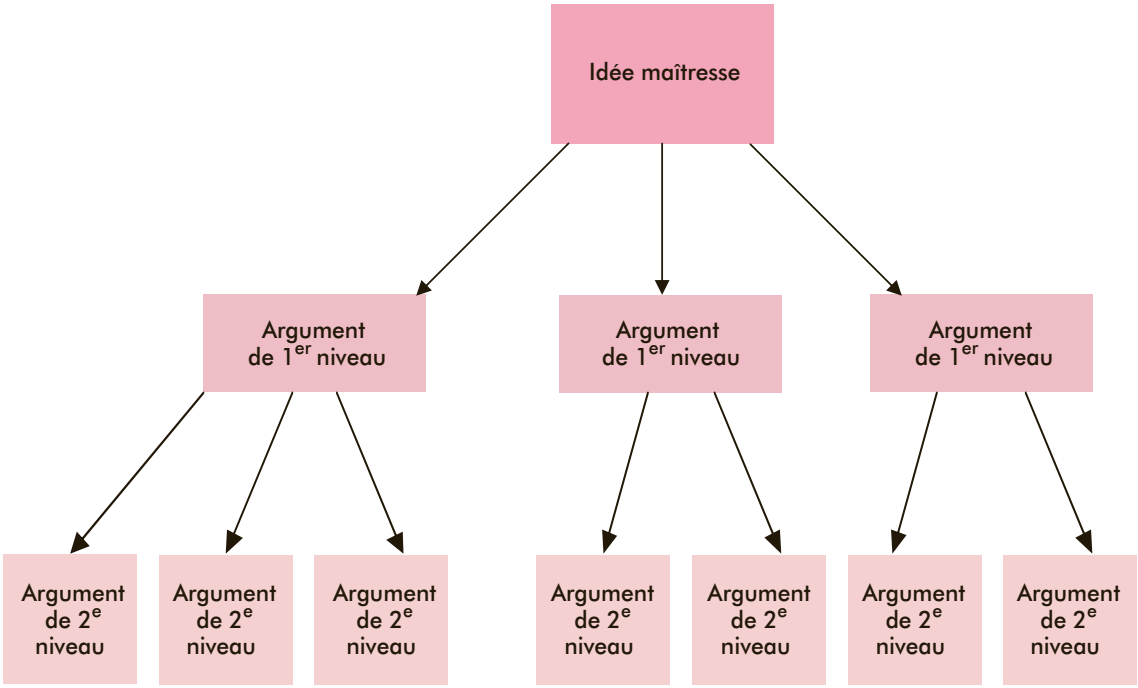
✔ Les messages lèvent toute ambiguïté en attirant l'attention sur ce qui doit être retenu.
✔ Cette méthode fait gagner du temps au lecteur et l'incite à en savoir plus.

Précautions à prendre

✔ Être « dur » avec soi-même : passer son vocabulaire et ses messages au crible de sa propre critique.

Outil 35 La méthode de l'enchaînement des idées

La structure pyramidale de Barbara Minto



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

La structure pyramidale conçue par une ancienne consultante de McKinsey, Barbara Minto, développe une pyramide d'arguments à partir d'une idée maîtresse. Les arguments sont hiérarchisés par niveau d'abstraction : du plus élevé au moins élevé. **Deux formes de regroupement sont utilisées pour développer les arguments dans la pyramide : l'argument en parallèle et l'argument enchaîné.**

Insight

The pyramidal structure designed by one of McKinsey's former consultants, Barbara Minto, develops a pyramid of arguments using a main idea. Arguments are organized by level of abstraction : from the highest to the lowest.

Two types of group are used to develop arguments in the pyramid : parallel arguments and chain arguments.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Rendre la communication des résultats d'une intervention simple même si l'analyse a été complexe.
• Adopter une démarche de communication dans le but de convaincre et non plus d'analyser.
• Intégrer la contrainte du temps nécessairement court accordé par le client et s'assurer que les messages essentiels ont été passés.
• « Vendre » les conclusions des travaux conduits par une argumentation solide.

Contexte

La structure pyramidale est utilisée principalement pour concevoir une présentation visuelle. Toutefois la démarche est applicable à différentes formes d'écrits : note, rapport…

La structure pyramidale permet d'enchaîner les arguments à partir de l'idée maîtresse de façon logique et convaincante.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Partir de l'idée maîtresse, qui est la conclusion synthétique des travaux d'analyse.** Concrètement, c'est la phrase que l'on prononcerait pour résumer les conclusions si l'on croisait pendant une minute le client dans un ascenseur. Par exemple « s'engager dès maintenant dans la nouvelle technologie de communication X à travers une architecture centralisée et un pilotage par la DSI pour obtenir une rentabilité élevée et une disponibilité satisfaisante ».
• **Décliner cette idée maîtresse en arguments** de premier niveau puis de deuxième niveau. Ceux-ci sont, à leur tour, déclinés en arguments de troisième niveau. L'ensemble des arguments constitue une pyramide.
• **Utiliser, pour décliner les arguments, les deux techniques complémentaires suivantes :**
– l'argumentation en parallèle : une suite d'arguments de même niveau d'abstraction vient conforter le message de niveau supérieur. Les arguments peuvent avoir un poids variable mais l'ordre de présentation ne remet pas en cause la logique ;
– l'argumentation enchaînée : les arguments s'enchaînent dans un ordre imposé, du type « situation générale admise/cas particulier/conséquence ». Exemple : Tous les hommes sont mortels/Socrate est un homme/donc Socrate est mortel.

Méthodologie et conseils

S'assurer que les arguments sont hiérarchisés par niveau d'abstraction : toutes les idées situées à un niveau doivent résumer les idées ou arguments situés immédiatement en dessous.
S'assurer que les arguments sont relativement indépendants (mutuellement exclusifs) et traitent globalement le sujet (collectivement exhaustifs).

Avantages

✔ Les idées sont hiérarchisées par ordre d'importance pour communiquer l'essentiel.
✔ La structure pyramidale fournit un canevas pour la présentation visuelle. Chaque idée de premier niveau constitue une des parties de la présentation : chaque idée de deuxième niveau représente le message d'un visuel.

Précautions à prendre

✔ Vérifier que les arguments d'un deuxième niveau répondent aux questions : pourquoi ? où ? comment ? du niveau supérieur.
✔ Vérifier que les arguments sont hiérarchisés en fonction de leur niveau conceptuel.

• • •

Comment être plus efficace ?

Une banque à réseau demande une intervention de conseil sur son système d'information Télécom. Le consultant établit un diagnostic sur le parc et la technologie qui fait ressortir les constats suivants :

- l'infrastructure du parc est importante, avec une forte composante locale ;
- les budgets de fonctionnement et d'investissement sont élevés ;
- le parc est vieillissant avec des impacts prévisibles sur la qualité de service ;
- son renouvellement va nécessiter des investissements lourds à l'horizon 2008 ;
- la téléphonie sur IP est une technologie incontournable à terme.
- il existe des risques en termes de coûts, sécurité, qualité, interopérabilité d'une migration laissée à l'initiative locale.

À partir de ce constat, le consultant élabore différents scénarios pour l'architecture du système d'information téléphonique en faisant ressortir leur impact en termes de rentabilité et de disponibilité. Il ressort de ces analyses les conclusions suivantes :

- un scénario extrême de concentration dégage une rentabilité élevée mais pourrait poser des problèmes de disponibilité ;
- inversement, un scénario très décentralisé ne dégage pas ou peu de rentabilité ;
- un scénario de concentration intermédiaire dégage une rentabilité peu éloignée, en terme de ROI, du scénario extrême avec des risques bien moindres sur la disponibilité ;
- enfin, un scénario d'absence d'engagement sur l'IP conduirait à une rentabilité très négative.

Le consultant étudie les conditions de mise en œuvre d'une solution optimale. Il ressort de cette étude que le pilotage du projet de changement par la DSI est déterminant pour son succès :

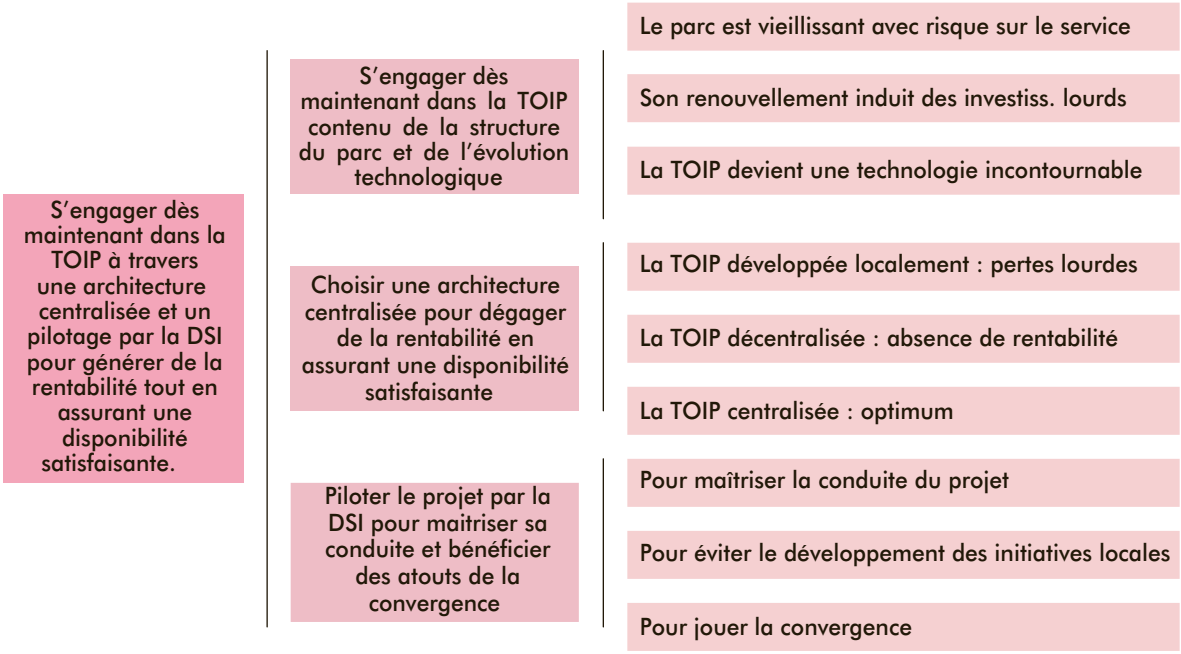
- un pilotage de niveau central assure la cohérence du projet ;
- il permet de mieux maîtriser les délais et les coûts ;
- il assure l'extension de l'offre de services en téléphonie pour l'ensemble de la banque.

Le consultant aboutit donc à la conclusion de synthèse suivante : « la banque doit s'engager dès maintenant dans la technologie sur IP avec une architecture semi concentrée et un pilotage par la DSI pour dégager une rentabilité élevée tout en assurant une disponibilité satisfaisante ».

La méthode consiste à bâtir une structure pyramidale d'arguments pour démontrer l'idée maîtresse au sommet de la pyramide.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas pour un **Projet de téléphonie sur IP* dans la banque**


S'engager dès maintenant dans la TOIP à travers une architecture centralisée et un pilotage par la DSI pour générer de la rentabilité tout en assurant une disponibilité satisfaisante.
S'engager dès maintenant dans la TOIP contenu de la structure du parc et de l'évolution technologique
Choisir une architecture centralisée pour dégager de la rentabilité en assurant une disponibilité satisfaisante
Piloter le projet par la DSI pour maitriser sa conduite et bénéficier des atouts de la convergence
Le parc est vieillissant avec risque sur le service
Son renouvellement induit des investiss. lourds
La TOIP devient une technologie incontournable
La TOIP développée localement : pertes lourdes
La TOIP décentralisée : absence de rentabilité
La TOIP centralisée : optimum
Pour maîtriser la conduite du projet
Pour éviter le développement des initiatives locales
Pour jouer la convergence

On part de l'idée maîtresse, déclinée en trois arguments de premier niveau :

– s'engager dès maintenant dans la TOIP, compte tenu de la structure du parc et de l'évolution technologique ;

– choisir une architecture centralisée pour dégager de la rentabilité en assurant une disponibilité satisfaisante ;

– piloter le projet par la DSI pour maîtriser sa conduite et bénéficier des atouts de la convergence.

Ces arguments sont eux-mêmes démontrés par des arguments de deuxième niveau. La lecture des titres et des sous-titres suffit pour comprendre l'essentiel.

À chaque niveau, le message (idée) résume les idées du niveau suivant. Il y a un lien logique entre les différents messages.

D'un niveau à l'autre, le cheminement correspond à des questions : pourquoi ? comment ?

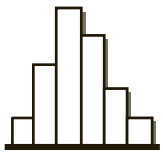
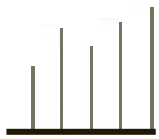
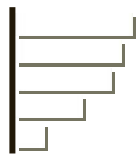
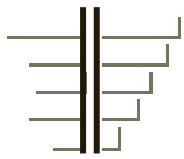
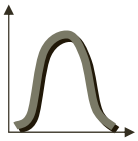
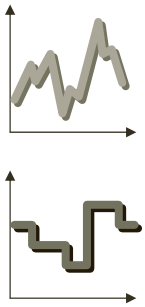
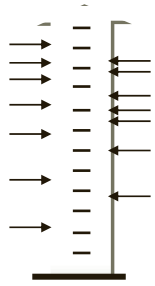
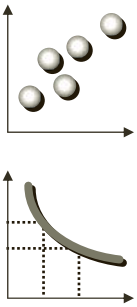
À chaque niveau, les messages sont rédigés de façon homogène, avec des phrases courtes de quelques mots et en évitant toute ambiguïté sémantique. ■

* IP = Internet Protocole

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 36 La méthode des graphiques quantitatifs

Types et représentation en série courte ou longue

	Comparaison de structure		Comparaison de performance		
	Décomposition	Répartition	Évolution	Position	Corrélation
Série courte					
Série longue					

Source : adapté de Bojin et Dunand, *Dites le avec des messages*, DEF.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Résumé

Les graphiques quantitatifs permettent de comparer les valeurs. Ils viennent en démonstration d'un message. Il existe cinq types de graphiques.

Leurs formes diffèrent selon qu'il s'agit de série courte ou longue. On distingue aussi les formes simples, groupées et subdivisées.

À chaque message, correspond un type de graphique bien défini.

Insight

Quantitative diagrams are used to compare values. They serve to demonstrate a message. There are five different types of diagram.

Their form varies depending on whether it is a short or long series. Simple, grouped or subdivided forms can be distinguished.

Each message has its own well defined diagram.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mieux communiquer par l'usage de graphiques.
- Venir en démonstration d'un message.
- Faire ressortir visuellement l'idée véhiculée par le message.

Les graphiques viennent en démonstration et illustration d'un message dans une présentation.

Contexte

Les graphiques quantitatifs sont utilisés dans des présentations visuelles pour comparer des valeurs. En fait, selon le message que l'on veut faire passer, on utilisera une des cinq formes suivantes :

- **la décomposition :** fait apparaître les composants hétérogènes d'un ensemble. Par exemple, décomposition du chiffre d'affaires par type de produit ;
- **la répartition :** distribue une population homogène. Par exemple, distribution d'un parc de machines selon l'âge ;
- **l'évolution :** montre comment la performance évolue dans le temps. Par exemple, progression du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années ;
- **la position :** compare entre elles des performances de même nature. Par exemple, position de l'entreprise X par rapport à ses principaux concurrents, en termes de coût unitaire des produits ;
- **la corrélation :** compare des données selon deux dimensions pour faire ressortir une relation ou une absence de relation. Par exemple, corrélation entre le coût unitaire d'un produit et les volumes fabriqués.

Ces formes diffèrent selon la taille des séries et s'il s'agit de formes simples, subdivisées ou regroupées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Partir du message,** Par exemple : « l'entreprise X est leader dans son secteur ».
- **Déterminer la forme correspondant au message.** Dans l'exemple on choisira un graphique de position.
- **Construire le graphique de position en plaçant les éléments par ordre de performance décroissante,** en limitant les éléments à 8/10 et en mettant en valeur l'élément clé de la comparaison, en situant les valeurs au bout des barres. Dans l'exemple, l'entreprise leader apparaît en haut du graphique de position.
- **Placer au-dessus du graphique son titre :** chiffres d'affaires comparés des entreprises du secteur.
- **Indiquer en bas du graphique la source d'information** utilisée.

Méthodologie et conseils

Garder uniquement les données essentielles pour rendre le graphique le plus communicant possible : accepter d'être moins précis qu'avec un tableau de chiffres.

Communiquer un seul message par graphique.

Avantages

- ✔ Rendre la présentation plus visuelle.
- ✔ Étayer la démonstration.

Précautions à prendre

- ✔ Sacrifier les détails.

• • •

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Comment être plus efficace ?

Plusieurs opérations s'avèrent nécessaires pour que le graphique utilisé en démonstration d'un message soit percutant.

Exprimer clairement le message à faire passer

Le message est déterminant dans la construction d'un graphique. À chaque message, va correspondre un certain type de graphique adapté. Pour cette raison, il est essentiel de clarifier le message que l'on souhaite faire passer avant de s'engager dans l'élaboration d'un graphique de communication.

Simplifier l'information

Il s'agit de ne retenir parmi les données que celles qui sont indispensables pour illustrer le message. Deux éléments caractérisent une information complexe : le nombre de composants qu'elle contient et la longueur des séries de chaque composante. Par exemple, le chiffre d'affaires d'une entreprise peut être éclaté par produit, par client, par année, par circuit de distribution, par zone géographique, etc. Il s'agit de sélectionner les composantes déterminantes pour illustrer le message. De même, la taille des séries peut être un autre facteur de complexité : on peut disposer des données par mois, par trimestre, par année. Là aussi, il conviendra d'agréer ou d'éclater l'information pour ne retenir que le niveau de précision nécessaire pour illustrer le message.

Choisir la structure adaptée

Le graphique choisi dépendra du message à illustrer. Une même information peut permettre de découvrir plusieurs messages, toutefois il est déconseillé de chercher à illustrer plusieurs messages avec un seul graphique. En effet, une grande partie de l'impact visuel et de la facilité de compréhension risquerait de disparaître. En fonction du message, on choisira :

- un certain type de graphique : décomposition, répartition, évolution, position, corrélation ;
- une certaine forme, en fonction de la taille des séries : série longue ou courte.

Habiller le graphique

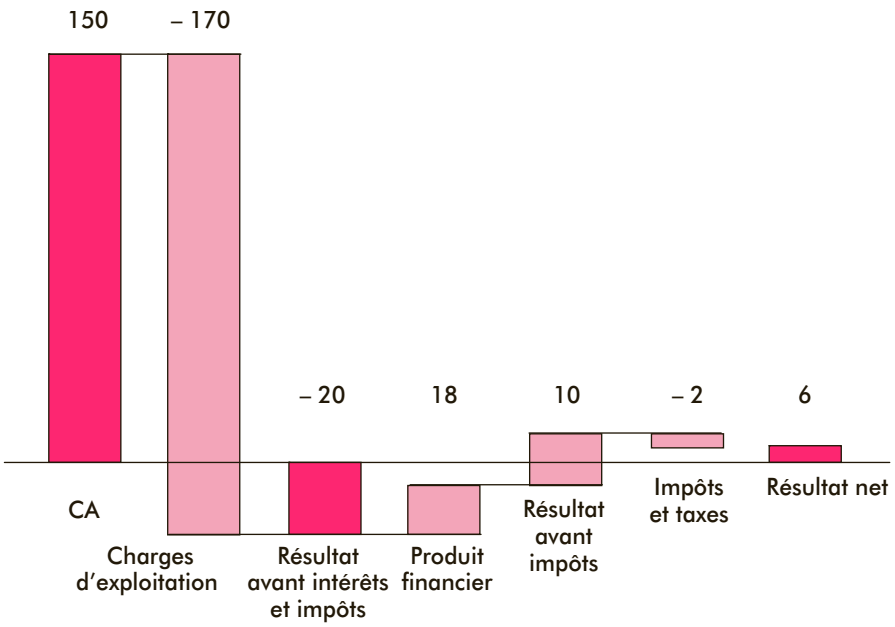
Il s'agit de donner au lecteur les informations nécessaires à la compréhension des graphiques. Dans un document écrit, ces informations sont capitales. Il faudra notamment faire apparaître trois points :

- le message : il donne la signification du graphique ;
- le titre de graphique : il indique la composition du graphique. Par exemple : évolution du chiffre d'affaires en France des filiales du groupe X sur la période 2003-2008 (en millions d'euros). Il fournit les réponses aux questions : quoi, où, qui, comment, quand, combien ?
- la source de l'information : elle indique d'où provient l'information.

Le graphique doit être au service du message à faire passer.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Cas de la **Représentation d'un compte de résultat simplifié par un graphique en cascade**



Source : adapté de E Rasiel, *The McKinsey way*, McGraw Hill, 2000

Le graphique en cascade montre comment une donnée est augmentée ou diminuée par une série de valeurs intermédiaires qui aboutissent à une valeur finale. Il peut, par exemple, présenter un compte de résultat simplifié et faire apparaître comment l'on passe du chiffre d'affaires au résultat.

Le graphique en cascade est ici constitué d'une série de colonnes : la première représente le chiffre d'affaires, les suivantes, des postes de coûts ou de recettes.

Les données « négatives » qui viennent réduire le chiffre d'affaires sont représentées par des colonnes orientées vers le bas, et démarrent au point le plus élevé de la colonne précédente.

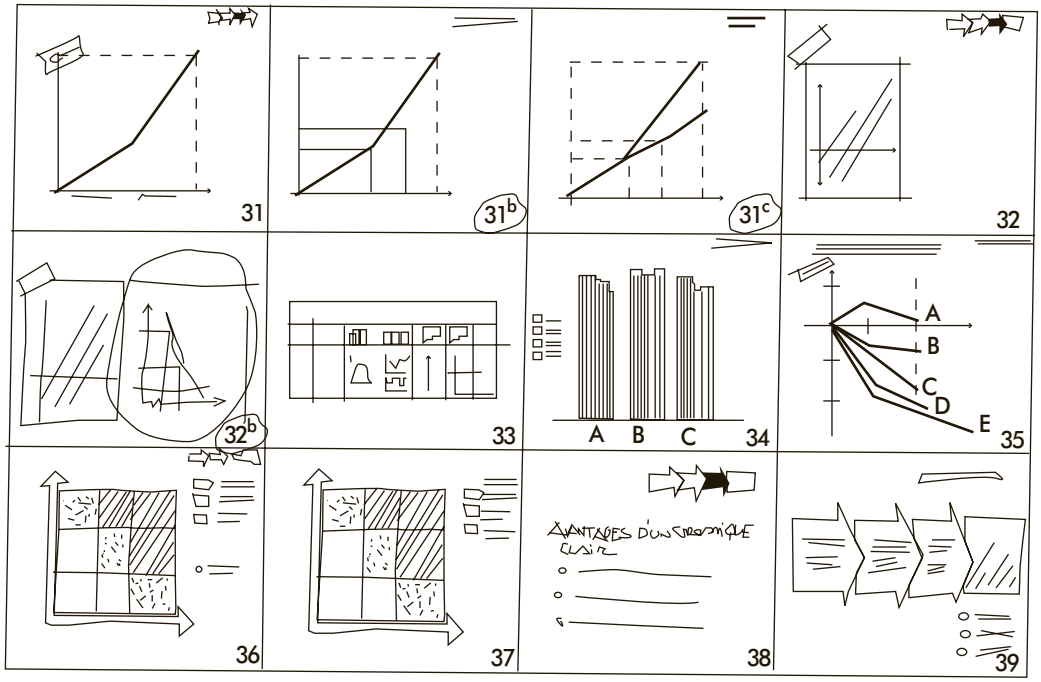
Les données « positives », comme les produits financiers, sont représentées par des colonnes tournées vers le haut, qui démarrent au point le plus élevé de la colonne précédente.

Le résultat final est représenté par la longueur de la colonne à partir de la barre horizontale (la base), c'est-à-dire zéro. ■

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 37 La méthode du story board

Une bande dessinée de la présentation visuelle



Source : adapté de Bojin et Dunand, *Dites-le avec des messages*, DEF

En résumé

Un story board permet d'organiser le support visuel comme une bande dessinée. Il se présente sous forme d'une grille avec un ensemble de cases. Chaque case correspondant à une des vues de la présentation visuelle avec en général un message souvent illustré par un graphique ou un schéma. La maquette donne une vue d'ensemble de la présentation. Elle doit être établie suffisamment à l'avance pour pouvoir tester en amont la pertinence du support visuel et servir de guide à son élaboration.

Insight

A visual support can be organised like a comic strip using a story board. Story boards resemble grids with small boxes. Each box is the equivalent of one of the visual presentation shots which generally includes a message which is often illustrated by a graph or diagram. The model gives an overall view of the presentation. It must be prepared early enough in advance to be able to test the adequacy of the visual support beforehand and be used as a guide for its creation.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Disposer d'une vision globale de la présentation sous forme d'une maquette présentant l'ensemble des vues.
- S'assurer que la présentation « raconte effectivement une histoire convaincante » et tester l'ordre et la logique d'apparition de chacune des idées.
- Identifier les éléments manquants dans la présentation : messages, graphiques, schémas, données, faits, etc.
- Commencer la production de certains visuels (vues).

Le story board est une maquette fournissant une vue d'ensemble de la présentation visuelle.

Contexte

Le story board est utilisé pour préparer en amont une présentation visuelle. Il devrait normalement être établi à mi-parcours d'une mission.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Partir d'une structure de communication** (cf. Outil 35 La méthode de l'enchaînement des idées) : la structure se présente sous forme d'une pyramide d'arguments avec une idée maîtresse, des arguments de premier niveau, de deuxième niveau, etc. Cette structure décline le message central à faire passer. Ce message étant le fil conducteur de la présentation.
- **Déterminer le temps pour la présentation et en déduire le nombre de vues.** Si par exemple, un client accorde une heure pour une présentation, le consultant devra laisser du temps pour le débat (par exemple un quart d'heure). ce qui limite la présentation proprement dite à trois-quarts d'heure. À raison de trois minutes par vue, la présentation devra se limiter à une quinzaine de vues. Si la présentation a trois parties équilibrées, chaque partie comportera cinq vues.
- **Bâtir une grille avec les différentes cases de la présentation.** Cette grille se présente dans l'exemple précédent sous forme d'un rectangle divisé en trois sur la largeur et en cinq sur la longueur. L'ensemble du rectangle correspondant aux quinze vues de la présentation.
- **Remplir chacune des cases** au fur et à mesure en « réinjectant » les éléments de la pyramide ; l'idée maîtresse sur la première vue ; les trois arguments de premier niveau constituant les trois parties ; les arguments de deuxième niveau, les messages de chacune des vues ; les arguments de troisième niveau pouvant constituer les points clés de chacune des vues.
- **Compléter les vues avec des graphiques, des schémas ou des arguments de troisième niveau.** Chaque vue doit donc comporter un message et indiquer grossièrement quel type d'illustration va être utilisé : texte, graphique, schéma, etc.

Méthodologie et conseils

Le story board doit être réalisé suffisamment tôt avant la présentation au client. Ceci afin d'améliorer la qualité du visuel, de rechercher les données manquantes et de produire le support visuel. ■

Avantages

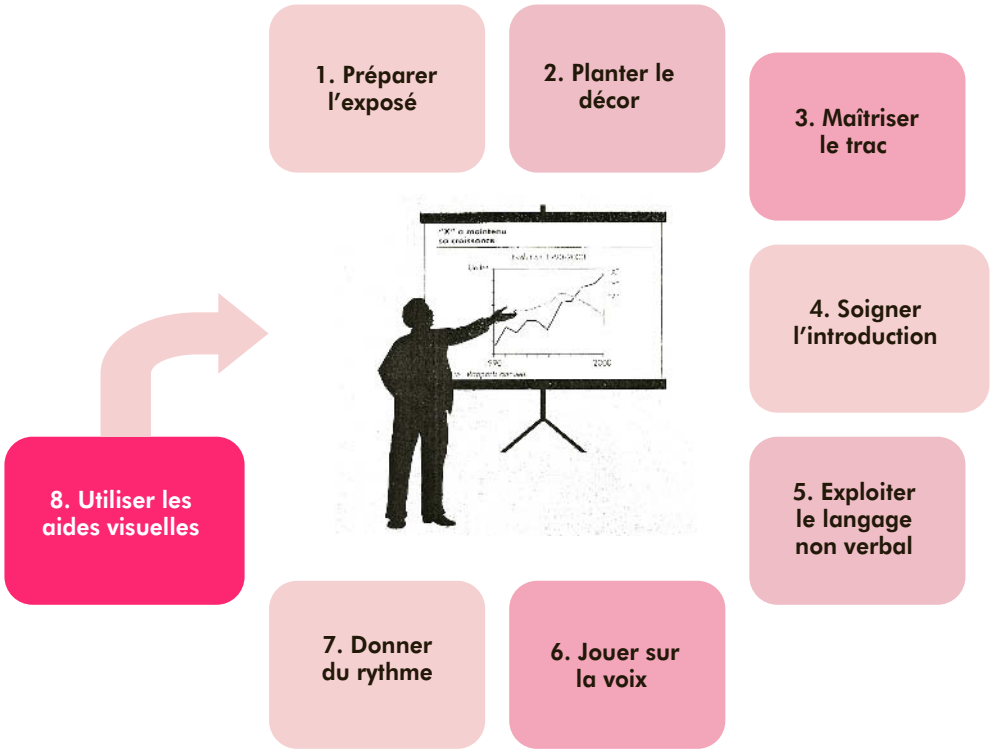
- ✔ Disposer suffisamment tôt d'une vision globale de présentation finale.
- ✔ Éviter le stress et les risques de non-qualité d'une préparation hâtive, en dernière minute.

Précautions à prendre

- ✔ S'assurer que la présentation est structurée autour d'un un plan organisant la présentation des idées.
- ✔ Vérifier que chaque vue comporte un message.

Outil 38 La méthode de présentation orale

Les grands principes de la présentation orale


1. Préparer l'exposé
2. Planter le décor
3. Maîtriser le trac
4. Soigner l'introduction
5. Exploiter le langage non verbal
6. Jouer sur la voix
7. Donner du rythme
8. Utiliser les aides visuelles

Source : adapté de Bojin et Dunand, *Dites-le avec des messages*, DEF

En résumé

L'exposé oral est un « moment de vérité » dans la relation client, il est déterminant sur l'impact des travaux réalisés. Aussi faut-il le conduire avec méthode en adoptant différents principes : préparer l'exposé, planter le décor, maîtriser le trac, soigner l'introduction, exploiter le langage non verbal, donner du rythme, jouer sur la voix, utiliser les aides visuelles, maîtriser le débat après l'exposé.

L'exposé oral viendra ainsi mettre en valeur la qualité des travaux de l'intervention.

Insight

An oral presentation is a "moment of truth" in customer relations and is determining on impacting the work carried out. It must be conducted methodically by adopting different principles : preparation of the presentation, setting the scene, controlling stress, taking extra special care in presenting the introduction, exploiting non verbal language, setting a rhythm, use of voice, using visual aids, mastering the debate following the debate.

The oral presentation will enhance the quality of the intervention work.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Bien présenter ses idées : la qualité de l'oral doit être en ligne avec celle de la présentation visuelle.
- Être convaincant, crédible, et compréhensible.
- « Vendre » son message à l'auditoire.

Contexte

Le recours à l'exposé oral est fréquent tout au long d'une intervention : depuis la présentation de la proposition jusqu'à celle des conclusions finales, en passant par les présentations intermédiaires en comité de pilotage. Il s'agit de « moments de vérité » déterminants pour le succès de l'intervention.

La maîtrise des techniques de communication orale valorise la qualité du support visuel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Préparer l'exposé :** plusieurs répétitions sont nécessaires ; elles visent à maîtriser le contenu, travailler les transitions et contrôler sa durée.
- **Planter le décor :** s'assurer avant la présentation orale que les problèmes matériels sont traités. C'est-à-dire préparer la salle avec la disposition des participants et vérifier le bon fonctionnement des équipements : ordinateur, projecteur, etc.
- **Maîtriser le trac :** le trac est inévitable mais il faut éviter qu'il paralyse. Plusieurs moyens aident à le surmonter : préparation, forme physique, vision mentale positive de l'exposé, relaxation, contrôle de la respiration, etc.
- **Soigner l'introduction :** veiller à bien peser les mots et à structurer l'introduction pour préparer l'auditoire à l'exposé.
- **Exploiter le langage non verbal :** position du corps, déplacements, gestes, expression du visage, regard sont autant de signaux qui reflètent la personnalité, l'engagement, l'assurance. Ces signaux peuvent contredire ou renforcer l'impact du message.
- **Jouer sur la voix :** la voix joue un rôle clef dans l'exposé. Être attentif à la qualité de son expression orale, c'est montrer du respect à son public.
- **Donner du rythme :** le rythme du discours consiste à jouer sur les pauses, l'implication de l'auditoire, le dynamisme des phrases (courtes et bien enchaînées, vocabulaire concret, etc.) et le style de l'orateur (engagement, présence, chaleur, etc.).
- **Utiliser les aides visuelles** : annoncer les vues avant de les monter ; faire les commentaires oraux correspondant aux vues présentées.
- **Maîtriser le débat après l'exposé :** pendant le débat, le consultant devient animateur, il doit anticiper les résistances potentielles, lancer et animer la discussion, répondre aux questions et gérer les perturbateurs éventuels. ■

Avantages

✔ Communiquer plus efficacement.

Précautions à prendre

✔ Ne jamais improviser un exposé.

✔ Regarder le public et non le visuel.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

L'accompagnement du changement

« Conduire un projet de changement dans l'entreprise, c'est comme essayer de construire un vaste navire tout en naviguant dessus dans des eaux inconnues. »

On associe souvent la réussite ou l'échec d'une décision aux critères de coût, de délai. On oublie ce qui nous semble l'explication réelle, l'accueil réservé à la décision par ceux à laquelle elle s'adresse.

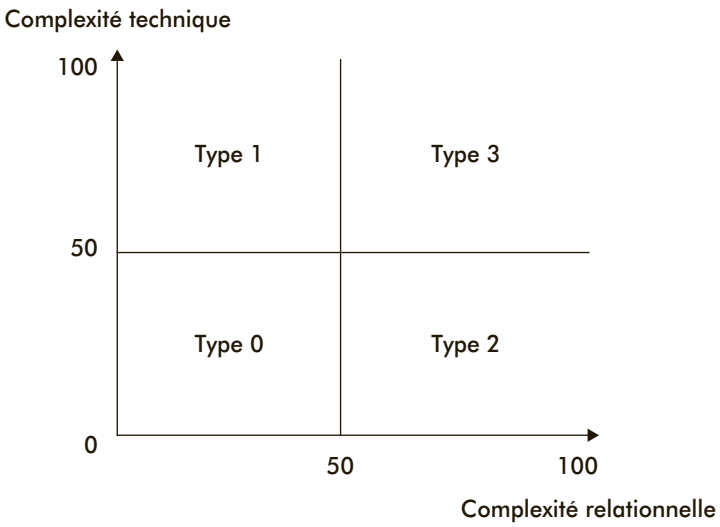
Nombre de décisions n'ont pas su intégrer deux éléments qui nous paraissent essentiels :
- d'une part, la compréhension des véritables attentes ou préoccupations du client ;
- d'autre part, l'identification et l'interprétation des principaux acteurs concernés par le changement dû à la décision.

Nous proposons quelques outils et méthodes pour démontrer que le changement se gère dans la continuité et que le travail du consultant ne s'arrête certainement pas à la remise de ses recommandations et de ses préconisations. Le suivi de l'action est une nécessité absolue.

Les stratégies du changement

À partir de l'axe vertical = complexité technique, et horizontal = complexité relationnelle, on distinguera quatre types de changements :
- le type 0 est caractéristique d'un changement courant dans la vie de l'entreprise et pose peu de problèmes de suivi. Il est perçu par tous les acteurs comme une simple évolution ;

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)



D'après O. D'Herbemont, B. César, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996

• le type 1, complexe techniquement comporte peu de problèmes relationnels : les acteurs ne seront pas un réel frein ;
• le type 2 ne présente pas de réels problèmes techniques mais engendre des problèmes relationnels complexes pouvant enterrer la décision ;
• le type 3 entraîne des changements complexes à la fois sur le plan technique et relationnel. La direction générale n'est pas totalement engagée dans le projet.

Conditions pour un changement réussi

Le changement passe notamment par cinq conditions :
• **une politique d'impulsion** : les dirigeants doivent clairement montrer qu'ils sont les impulseurs, le souffle de l'opération ;
• **une transparence de l'information** : l'ensemble de la démarche doit être communiqué au personnel pendant toute la durée du projet ;
• **un travail sur les comportements plutôt que sur les attitudes** : le changement doit permettre l'adoption de nouveaux comportements ; donc mettre en place les structures et les moyens de motivation, d'information, de communication ;
• **l'adoption de techniques de marketing interne** : le personnel doit être considéré comme un client à convaincre, avec considération et respect ;
• **la création d'une pression du temps** : le projet de changement doit être considéré comme une réelle priorité et chacun doit lui accorder le temps nécessaire.

Dossier

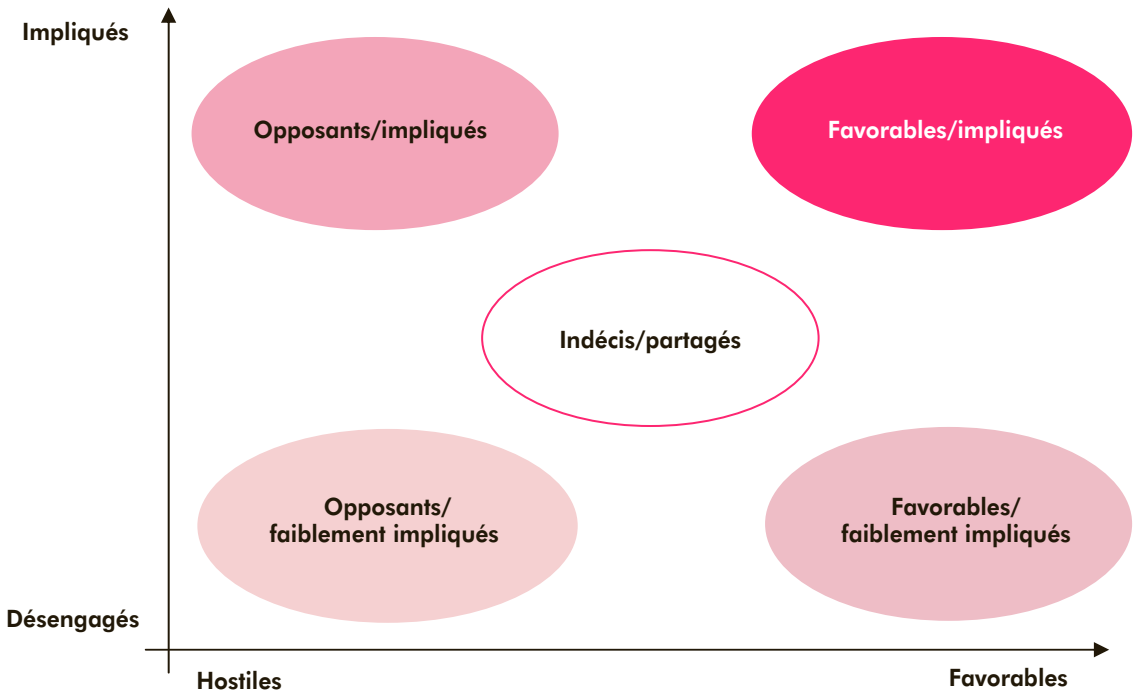
Les OUTILS

39 La cartographie des acteurs 140
40 Les stades du changement 142
41 La méthode PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) 144
42 La dynamisation sociale 146
43 Le fonctionnement du Groupe Action 148
44 Le plan d'action 150
45 La définition des indicateurs de réalisation 152
46 Communication stratégique : l'outil Monpin 154

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 39 La cartographie des acteurs

Typologie des acteurs du changement



Résumé :

La carte des acteurs consiste à identifier les différents types d'acteurs en fonction de leur position par rapport à un projet :

– opposants/impliqués ;

– favorables/impliqués ;

– favorables/faiblement impliqués ;

– opposants/faiblement impliqués ;

– indécis/partagés.

Ceci permet de savoir sur qui s'appuyer et qui convaincre, et d'établir des stratégies adaptées à chaque type d'acteur.

Insight

The map of players consists in identifying the different types of players depending on their position in the project :

– opponents/implied ;

– favourable/implied ;

– favourable/mildly implied ;

– opponents/mildly implied ;

– indecisive/mildly implied ;

– indecisive/mixed opinions.

This will help to know who can be counted on and who will need convincing and, thanks to this, strategies can be established suited to each type of player.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Identifier clairement les alliés et les opposants au projet. Pour savoir sur qui s'appuyer et qui il faudra convaincre pour le faire aboutir.

• Éviter d'oublier (ou de négliger) certains acteurs qui peuvent servir le processus de conduite de changement**.** La voix des alliés potentiels peut être essentielle pour soutenir le changement face à la virulence des opposants.

• Définir des stratégies propres à chaque type d'acteur : reconnaître et conforter l'action des « champions du changement » ; mobiliser les acteurs favorables faiblement impliqués.

La cartographie permet d'établir un diagnostic sur les positions des acteurs face au changement.

Contexte

L'approche de la carte des acteurs est plus particulièrement pertinente lorsque des forces sociales ou politiques s'opposent à la mise en œuvre d'un projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Recenser les acteurs** concernés par le projet : la notion d'acteur recouvre les groupes de personnes ou les individus affectés par le projet ou ayant une influence sur lui.

• **Mesurer l'attitude vis-à-vis du projet** : évaluer la position des acteurs, favorables ou hostiles, l'idéal étant de les classer sur une échelle du plus favorable au plus hostile.

• **Mesurer l'implication sur le projet** de chaque acteur, c'est-à-dire le niveau d'énergie qu'il est prêt à consacrer pour ou contre le projet. Une échelle du « plus impliqué au moins impliqué » est utile.

• **Dresser la carte des sociotypes** : muni de ces grilles d'analyse, il est possible de positionner les acteurs et de repérer les engagés qui adhèrent sans retenue au projet, les hostiles militants, les hésitants favorables mais non impliqués.

• **Définir les acteurs sur lesquels il faut s'appuyer et ceux qu'il faut gagner à sa cause**. Deux catégories d'acteurs des alliés potentiels : les favorables impliqués (ils vont porter le projet), les favorables faiblement impliqués (alliés à conquérir, il faut les mobiliser sur le projet). Quant aux opposants impliqués, il faut chercher à comprendre le pourquoi de leur opposition et éventuellement les isoler.

Méthodologie et conseils

Prendre en compte les enjeux des différents acteurs pour mieux comprendre leur position par rapport au projet et la faire évoluer dans un sens favorable. La question que tous les acteurs se posent est finalement : « qu'est-ce qu'on gagne à changer ? » ■

Avantages

✔ Faire un état des lieux des forces en présence et de leurs positions respectives.

✔ Déterminer les stratégies adoptées vis-à-vis de chaque acteur (stratégie d'action et de communication).

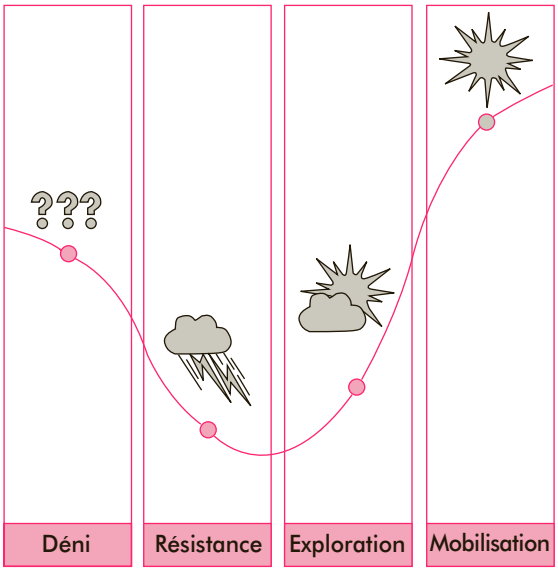
Précautions à prendre

✔ Éviter l'approche « ça passe ou ça casse ! ».

✔ Attention à ne pas négliger une partie des acteurs.

Outil 40 Les stades du changement

Les stades et cycle du changement



Le déni : on refuse de voir et de prendre en compte la nécessité de changer (« Ce n'est pas possible que le danger soit si grave », « De toute façon, les chiffres ne veulent rien dire »). C'est un réflexe de défense.
La résistance : on ne nie plus la nécessité de changement, mais on tente d'en limiter au maximum les conséquences pour soi-même (« Cette solution n'est pas la bonne », « Les vrais problèmes sont ailleurs »).
L'exploration : la tendance s'inverse, et l'on commence à réfléchir aux progrès que le changement pourrait permettre. On analyse les problèmes, on envisage des solutions possibles.
La mobilisation : on est suffisamment convaincu par les solutions élaborées pour y trouver une source supplémentaire de motivation, et pour entraîner son entourage.

Source : Manageris

En résumé

La psychologue suisse Elisabeth Kübler-Ross a développé le concept de cycle du changement, pour décrire les attitudes successives adoptées par la plupart des personnes face à une annonce de changement : déni, résistance, exploration, mobilisation.

Ce modèle est largement transposable aux changements organisationnels. La conduite du changement consiste à passer le plus rapidement possible chacun des stades pour arriver à l'acceptation de la mobilisation.

Insight

The Swiss psychologist Elisabeth Kübler-Ross developed the concept of the change cycle to represent the successive attitudes that the majority of people follow when faced with the announcement of a change : denial, resistance, exploration, and mobilisation.

This model is largely transposable to organizational changes.

The implementation of change consists in getting through each of the stages as quickly as possible in order to achieve acceptance of the mobilisation.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Prendre conscience des différentes étapes du cycle du changement et réaliser qu'elles sont parfaitement normales.
• Éviter les allers retours sur ce cycle. Certaines personnes, au lieu de passer progressivement d'une étape à l'autre, font des allers retours sur les stades du cycle.
• Éviter de rester « coincé » sur l'un des stades. Le danger est effectivement de rester bloqué sur une étape du cycle notamment celle de la colère et de la dépression.

Les stades du changement permettent de cerner les phases du processus de changement pour mieux les aborder.

Contexte

Cet outil est d'une application étendue. Développé à l'origine pour comprendre le processus de deuil, il s'applique aux changements en entreprise ; que ce soit des changements individuels ou collectifs. Il intéresse tout particulièrement les changements associés à des opérations de conseil : réorganisation d'une partie de l'entreprise, fusion avec d'autres entités, changement lourd des systèmes d'information, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le rôle du consultant est d'aider l'entreprise et ses collaborateurs à progresser aussi vite que possible le long de cette courbe de changement. Cela passe par des attitudes adaptées à chaque étape :

• **Sensibiliser à la nécessité du changement** pour franchir l'étape de déni.
• **Rechercher la participation active des collaborateurs** pour franchir l'étape de la résistance.
• **Faire appel à la créativité des collaborateurs** pour atteindre l'étape finale de mobilisation.

Méthodologie et conseils

Utiliser les échanges en équipe pour faciliter le passage des différentes phases. La communication et un comportement positif aident les membres d'une l'équipe à traverser les différentes phases avec succès.
Apprendre à cerner les différences d'attitudes face au changement. Certaines personnes apprécient le changement, le recherchent ; d'autres éprouvent au contraire une aversion au changement. ■

Avantages

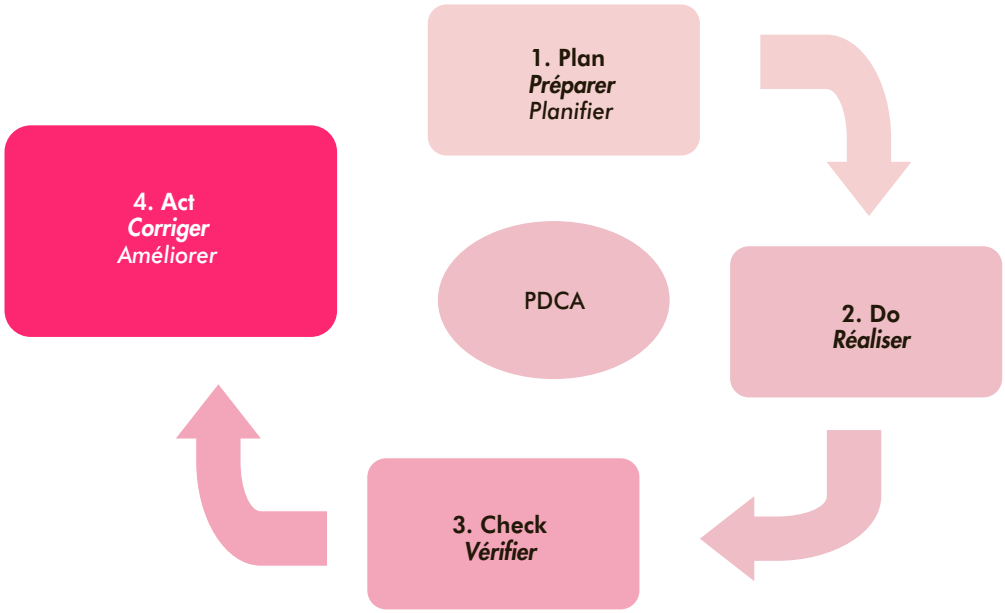
✔ Penser en termes de cycle de changement pour avoir la perspective de l'évolution.
✔ Reconnaître les différentes étapes du cycle pour les traiter de façon adaptée.

Précautions à prendre

✔ Tenir compte de comportements différents selon les individus dans le cycle du changement : certaines personnes franchiront les étapes plus rapidement que d'autres.
✔ Savoir communiquer différemment en fonction de l'attitude face au changement.

Outil 41 L'outil de Deming (méthode PDCA)

Le processus d'amélioration continue



En résumé

La conduite d'un projet ou d'une action d'amélioration s'organise autour de la séquence suivante :

- Plan (préparer, planifier) : étudier un problème et définir la solution ;
- Do (agir) : tester une solution ;
- Check (vérifier, contrôler) : évaluer les résultats obtenus ;
- Act (améliorer) : tenir compte des résultats pour réétudier une autre solution si elle n'est pas satisfaisante ou au contraire, si elle est satisfaisante, la rendre permanente, la standardiser, la généraliser.

Insight

The implementation of a project or improvement action is carried out based on the following sequence :

- *Plan (prepare, plan) : study a problem and define the solution ;*
- *Do (act) : test a solution ;*
- *Check (verify, control) : assess the results which are achieved ;*
- *Act (improve) : take into account the results in order to reassess a different solution if the latter is not satisfactory or on the other hand, if it is satisfactory, turn it into a permanent, standard, and general solution.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Contribuer à mettre en place des améliorations continues, avec des progrès à chaque cycle.
• Identifier de nouvelles solutions et améliorations pour des processus qui se répètent.
• Explorer un spectre étendu de solutions pour résoudre un problème, les essayer et les améliorer avant de les généraliser.
• Éviter des gaspillages de ressources qui tiennent à l'utilisation à grande échelle de solutions inadaptées.

Contexte

Promu au japon après la fin de la deuxième guerre mondiale par l'américain William Edwards Deming, le cycle de l'amélioration continue PDCA apparaît encore aujourd'hui comme un principe de conduite managériale simple et d'application entendue.

Le cycle PDCA constitue une approche méthodique de résolutions des problèmes et de mise en œuvre des solutions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit ou d'un processus.
• Plan (préparer, planifier) : consiste à planifier la réalisation. Cette étape se déroule généralement en trois temps :
– identification du problème ;
– recherche des causes racines (par exemple, à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa ou de la méthode des « 5 pourquoi ») ;
– recherche de solutions avec rédaction du cahier des charges et établissement d'un planning.
• Do (agir, tester, essayer) : mettre en place le plan d'action défini.
• Check (contrôler, vérifier) : contrôler que la solution mise en place résout effectivement le problème rencontré. Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels que des indicateurs de performance.
• Act (agir, réagir) : mettre en œuvre et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire standardiser cette solution. Cette étape amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

Méthodologie et conseils

Le « cycle » du PDCA suggère qu'à l'issue du contrôle des résultats, si l'objectif n'est pas atteint, il y a lieu d'interpréter les écarts et de comprendre les tendances. Le cycle s'engage alors une seconde fois, jusqu'à ce que les nouveaux objectifs soient atteints. ■

Avantages

✔ L'approche synthétise les principes d'amélioration continue : rechercher des solutions, vérifier que l'on a obtenu les résultats escomptés, corriger d'éventuels écarts, capitaliser ce que l'on a appris pour continuer à améliorer.

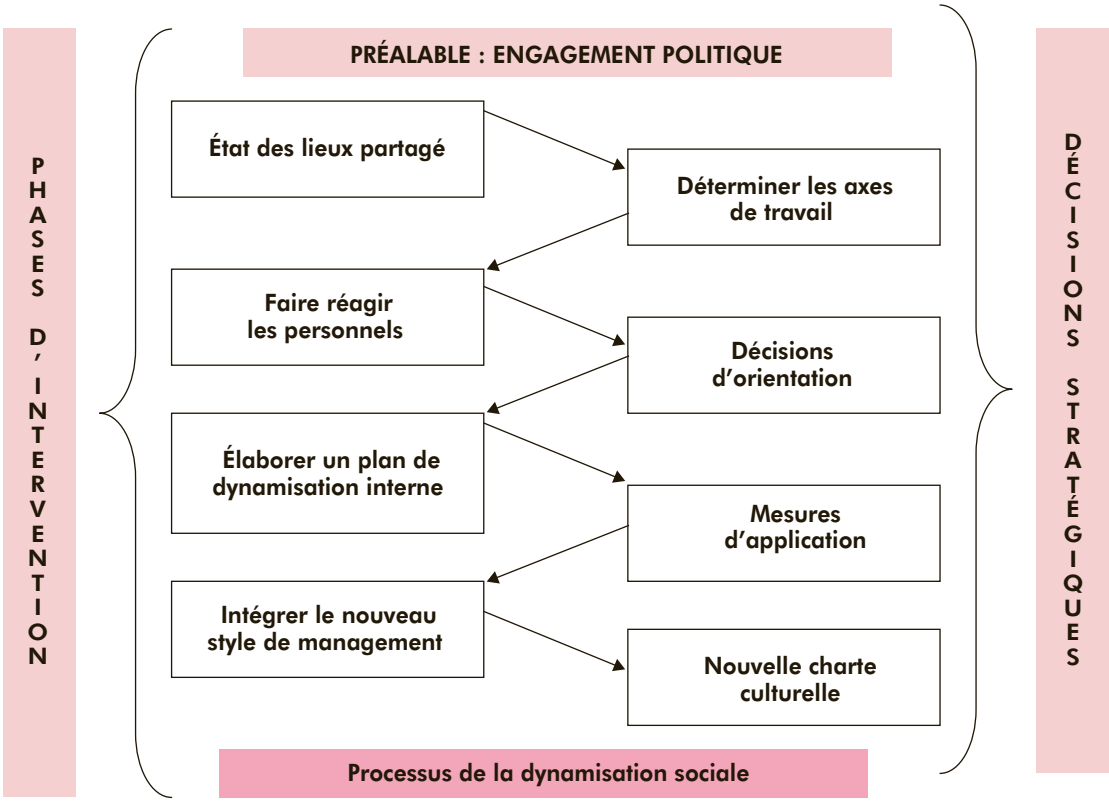
Précautions à prendre

✔ Attention, la phase Do ne signifie pas exactement mettre en œuvre mais plutôt tester, essayer. La phase de mise en œuvre généralisée apparaît avec Act.

✔ L'approche est bien adaptée pour des améliorations continues, elle est moins pertinente pour des ruptures qui demandent de la créativité, de l'innovation et de l'invention.

Outil 42 La dynamisation sociale

Pour faire de chacun un acteur du changement



En résumé

Cette méthode procède d'une démarche permettant la dynamisation du corps social de l'entreprise pour obtenir un changement organisationnel évolutif.

Cette démarche est un véritable processus, c'est-à-dire un ensemble d'étapes qui s'organisent les unes par rapport aux autres et visent à dynamiser l'entreprise à partir de son corps social, celui-ci devenant partenaire du changement organisationnel souhaité.

Cette méthode procède de deux axes alternatifs : les phases d'intervention et les décisions stratégiques.

Insight

This method stems from an approach which allows the corporate body of the organisation to be reinvigorated so as to achieve progressive organisational change.

This approach is a real process, meaning that it is a set of stages which are designed to fit around one another. The aim is for these stages to stimulate the company by starting with the corporate body which then becomes the partner of the desired organisational change.

This method originates from two alternative criteria : stages of intervention and strategic decisions.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette démarche se veut une méthode d'évolution où le changement sera induit et non imposé. Il s'agit de maîtriser trois types de changement.

- changement des comportements ;
- changement de la politique de l'entreprise ;
- changement des messages.

Contexte

La méthode de dynamisation ou démogestion (concept créé en 1983 par C. Michon et P. Stern) se base sur les fondamentaux suivants :

- le corps social est un acteur dans le changement ;
- la réalité de l'entreprise est prise en compte ;
- la transparence de l'information est totale ;
- le style de management participatif est essentiel.

Processus pour impliquer les personnels dans le changement organisationnel par un nouveau style de management et une transparence de l'information.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Engagement politique, état des lieux et adoption d'axes de travail :**
  - le dirigeant explicite sa volonté ;
  - un état des lieux est effectué avec le personnel ;
  - des axes de travail sont adoptés.
- **Sensibiliser et faire réagir, prendre des décisions d'orientation :**
  - l'implication du corps social est créée par le jeu d'une concertation la plus vaste possible ;
  - l'expression libre des personnels devient la règle ;
  - les premières mesures immédiatement applicables sont prises.
- **Élaborer un plan de dynamisation interne et adopter les mesures d'application :** l'implication gagne l'ensemble des services, les problèmes spécifiques des unités fonctionnelles et opérationnelles sont abordés. Des groupes de travail sont constitués. Les solutions et actions proposées sont regroupées dans le plan dit de dynamisation interne et les dirigeants adoptent des mesures d'application.
- **Intégrer le nouveau style de management, établir la nouvelle charte culturelle :**
  - la démarche participative doit devenir courante au sein des services ;
  - les comportements et attitudes acquis depuis le début de l'opération peuvent permettre d'établir une nouvelle charte culturelle.

Méthodologie et conseils

Adopter une démarche rigoureuse est un principe stratégique de la mise en œuvre. Cette démarche demande le respect des procédures pour permettre de se concentrer sur le fond c'est-à-dire sur les objectifs fixés pour chacune des étapes.

La formulation des propositions est de trois types :

- des actions formulées en termes d'objectifs (renforcer les échanges interservices) ;
- des actions formulées en termes d'outils (modifier telle ou telle procédure) ;
- des actions formulées en termes opérationnels (détail des procédures de mise en œuvre). ■

Avantages

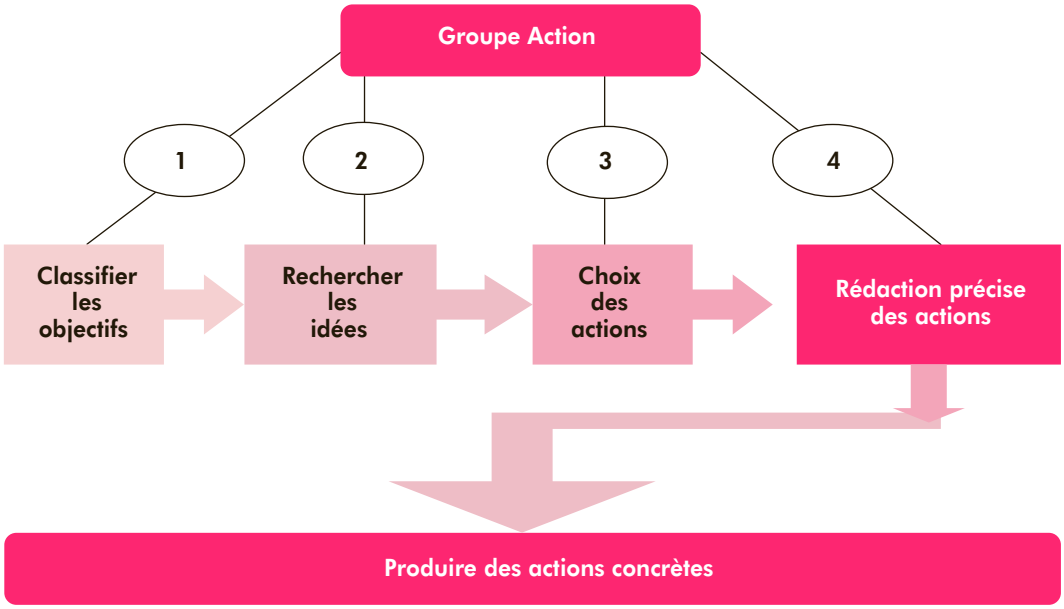
- ✔ La démarche permet de raccourcir les délais entre le diagnostic et le plan d'action.
- ✔ La communication à double sens accélère le processus en appliquant trois règles : restitution, transparence, authenticité.

Précautions à prendre

- ✔ S'appuyer sur le chef d'entreprise. Celui-ci doit être conscient de son image et des symboles qu'il véhicule auprès de ses personnels.
- ✔ S'appuyer sur la communication interne : promouvoir l'action de dynamisation à tous les niveaux de l'entreprise.
- ✔ Ne pas être politique : il s'agit de faire partager l'esprit d'entreprendre, non de renforcer le pouvoir de tel ou tel.

Outil 43 Le fonctionnement du Groupe Action

Le groupe producteur de solutions



En résumé

C'est une méthodologie pour faire fonctionner des groupes de travail dont l'objectif est de produire des actions concrètes. Le Groupe Action se base sur la participation et l'imagination de chacun dans l'entreprise. Les groupes sont des forces de créativité, responsables de la proposition, non de la décision.

La méthode propose quatre phases :

– la clarification des objectifs ;

– la recherche d'idées et de solutions ;

– le choix des actions ;

– la rédaction concrète des actions retenues et des moyens.

La durée de chaque phase est de deux heures maximum.

Insight

A methodology designed to operate work groups whose objective is to produce concrete actions.

Group Action is based on participation and the imagination of each member of the company.

Groups Action are forces of creativity, in charge of proposals, but not decision makers.

The method proposes four stages :

– *Clarification of objectives ;*

– *Searching for ideas and solutions ;*

– *Choice of actions ;*

– *Concrete drafting of the selected actions and means.*

Each phase lasts for a maximum of two hours.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Faire fonctionner des groupes dont l'objectif est de concevoir dans un délai raisonnable des actions concrètes à mettre opérationnellement en place dans l'entreprise.
Le Groupe d'Action est un cadre temporaire de travail destiné à favoriser l'épanouissement des capacités d'imagination et d'action de l'ensemble des personnels.

Contexte

À partir du diagnostic, des axes de travail ont été repérés (par exemple, améliorer la communication interservices ou telle procédure, développer la réactivité face aux clients), il s'agit alors de produire les actions concrètes pour atteindre l'objectif donné du groupe.

Dégager rapidement les actions concrètes en faisant participer les personnels et en suscitant leur capacité de créativité et d'imagination.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le Groupe Action comporte quatre phases.
• **La clarification des objectifs :** faire une formulation très opérationnelle de l'axe choisi. Rappeler les raisons qui ont amené à choisir cet axe et rechercher les causes puis sélectionner les principales causes du problème en utilisant le cube de Stern (cf. Outil 19).
• **La recherche d'idées et de solutions :** étape purement créative. On recherche les idées et les solutions pour résoudre les problématiques provenant des causes sélectionnées. L'intervenant explique la technique du brainstorming (cf. Outil 29) et le fait fonctionner dans ses deux phases émission et sélection des idées.
• **Le choix des actions :** retenir les idées/solutions qui semblent les plus pertinentes. Sélectionner deux ou trois solutions.
• **La rédaction des actions retenues :** chaque idée/solution sera « transformée » en action. Elle sera décrite le plus précisément possible :
  – objectif : qui est concerné par l'action, quel en est le contenu, le déroulement, qui sera responsable de la mettre en œuvre avec l'échéancier ;
  – moyens (financiers, techniques, humains) accompagnant chaque idée ;
  – indicateurs de suivi et d'évaluation.

Méthodologie et conseils

Dans la phase « choix des actions », il est intéressant que chaque idée puisse être évaluée selon les quatre critères suivants : priorité, impact, facilité de mise en place, acceptabilité par le personnel. On se référera utilement au cube de Stern (cf. Outil 28). ■

Avantages

✔ Économique, la méthode permet aux personnels de l'entreprise d'être les animateurs des groupes sans faire appel à des intervenants.

✔ Psychologique, elle réalise un véritable transfert de compétences et donne confiance à certains dans leur potentiel à tenir le rôle d'animateur.

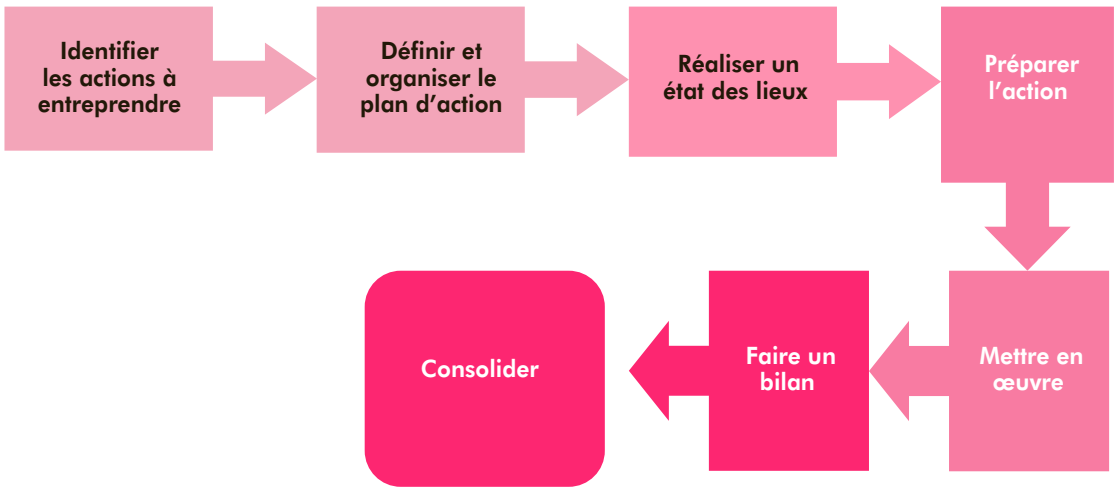
Précautions à prendre

✔ La clarification des objectifs doit être très précise (sinon, le groupe n'arrivera pas à concevoir des actions dans le temps imparti).

✔ La description/rédaction des actions doit déterminer les moyens techniques, financiers et humains.

Outil 44 L'élaboration d'un plan d'action

Les étapes d'un plan d'action



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Un plan d'action prépare et établit un cadre pour des actions de changement en définissant les conditions de leur mise en œuvre : responsable pilote de l'action, objectifs, échéances, actions à conduire échelonnées dans le temps, indicateurs qui permettront de confirmer les résultats, moyens engagés, etc.

L'établissement d'un plan d'action conduit à s'interroger sur différents thèmes, notamment : la situation de départ, les objectifs, les actions à entreprendre, leur organisation, etc.

Insight

A plan of action prepares and establishes a framework for actions of change by defining the conditions for their implementation : action project manager, objectives, deadlines, actions to be carried out spread out over time, indicators to confirm results, means incurred, etc.

The implementation of a plan of action leads to questions being asked about different topics, notably : the situation to start with, the objectives, the actions to undertake, their organisation, etc.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Définir les objectifs de l'action.
- Spécifier les actions à entreprendre.
- Clarifier les responsabilités.
- Établir les échéances.
- Déterminer les moyens de suivi des résultats.

Contexte

Un plan d'action peut être établi après une réunion de travail pour définir les suites. Il peut constituer une des composantes d'un projet. Il peut décliner une orientation stratégique ou une évolution d'organisation. Plus généralement, il vient en appui de différentes démarches de changement.

Un plan d'action est la traduction concrète avec des responsabilités, des objectifs et des échéances, des actions à mettre en œuvre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans son livre *Conduire un plan d'action jusqu'au résultat*, Didier Noyé propose différentes étapes pour l'élaboration d'un plan d'action et des questions clés à chaque étape :

- **Identifier les actions à entreprendre :** quels sont les faits déclencheurs, pourquoi cette action, qui propose, qui décide ?
- **Définir et organiser le plan d'action :** quel titre pour l'action, quel est le résultat recherché, pour quelle échéance, pour quelles raisons profondes, qui est responsable de sa conduite, qui est le commanditaire, quelles sont les personnes concernées par l'action, quel groupe de travail, quelles modalités de pilotage ?
- **Réaliser un état de lieux** pour avoir une vision précise : quelle est la situation de départ, la situation finale souhaitée, la position des différents acteurs (favorable, hostile, impliqué, etc.), la faisabilité de cette action, quels sont les moyens nécessaires, les contraintes, les principaux risques ?
- **Préparer l'action :** quels objectifs en tenant compte de l'état des lieux, quels indicateurs de résultats, quelles actions entreprendre, quelle méthode mettre en œuvre, quelles sont les variantes possibles, comment mettre sous contrôle des risques, quel programme détaillé, quel planning, quel plan de communication associé ?
- **Mettre en œuvre :** quelles décisions à chaque étape, quelles difficultés rencontrées ?
- **Faire un bilan :** quels résultats, quels effets induits ?
- **Consolider :** quoi mettre sous observation, quelles règles formaliser, comment valoriser personnes et résultats ?

Méthodologie et conseils

- Adapter l'effort de formalisation à la complexité de l'action à engager.
- Faire évoluer la définition du plan si nécessaire. ■

Avantages

✔ Fournir un canevas pour formaliser les actions de progrès.

Précautions à prendre

✔ Préciser les moments de validation.

✔ Communiquer tout au long de l'action.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 45 La définition des indicateurs de réalisation

Les trois domaines clés du pilotage d'un projet

Maitriser la performance via le jalonnement

- Quels écarts entre le réalisé et le prévu
- Vert : jalon validé
- Orange : jalon validé sous condition d'actions correctives
- Rouge : jalon refusé, plan d'urgence de remise sur les rails exigé

Maîtriser les coûts

- Quels écarts entre les dépenses engagées réellement et les dépenses prévues pour l'avancement réalisé ?
- Analyser les écarts et prendre des mesures correctives
- Anticiper sur les risques de futurs dérapages de dépenses par des actions préventives

Maîtriser les délais

- Quels écarts d'avancement entre le prévu et le réalisé ?
- Analyser les écarts et prendre des mesures correctives
- Anticiper sur les risques de futurs dérapages par des actions préventives

Source : adapté de Des Lauriers, *Manager un projet*, Insep consulting édition, 2003

En résumé

Tout projet de changement implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet, qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet. Traditionnellement on trouve trois dimensions génériques : la maîtrise de la performance, des coûts et des délais.

Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, véritable outil de gestion pour le consultant en charge du projet.

Insight

In order to implement a project of change, it is necessary to determine the indicators for piloting the project which are navigation and decision tools. Using these tools helps measure a situation or a risk, give a warning or on the contrary mean that a project is running along smoothly. The choice of indicators depends on the project objectives. Traditionally, there are three generic dimensions : performance, cost and deadline control.

Project management indicators can be grouped together in the form of performance indicators, veritable management tools for the consultant in charge of the project.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Mesurer et avoir des informations sur l'avancement réel du projet : état d'avancement des réalisations, dépenses engagées, difficultés rencontrées, risques majeurs, mesures correctives en cours, etc.

• Cerner les écarts par rapport aux objectifs : évaluation de ce qui reste à faire, actualisation du planning, estimation du budget résiduel après dépenses engagées, tenue des délais.

• Permettre d'interpréter et d'anticiper ce qui peut arriver : décision à prendre ou à proposer aux décideurs, tendances, dérives constatées et conséquences.

• Préparer les actions correctives : modifications si nécessaire du déroulement, information des commanditaires et pilotage des actions correctives.

Les indicateurs permettent de piloter un projet sur trois dimensions principales.

Contexte

Le tableau de bord et les indicateurs de projet sont utilisés pour communiquer sur l'état d'avancement du projet et notamment pendant les comités de pilotage. Ces derniers regroupent le noyau de l'équipe projet, font un point opérationnel sur l'avancement et confirment les actions prévues et correctives à mener.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Prendre comme point de référence le planning du projet** qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. Le planning établit :

– les actions à mener pour aboutir à un résultat avec un objectif précis et mesurable, des ressources humaines, matérielles et financières adaptées, une charge de travail exprimée en nombre de journées/homme, une durée ainsi qu'une date de début et de fin ;

– les ressources : principalement les ressources humaines en nombre et compétences ;

– les livrables : document mesurable, tangible et vérifiable, qui résulte de l'achèvement des parties de projet ;

– les jalons : événements clés d'un projet montrant une certaine progression du projet, soit des dates importantes de réalisation, soit une réalisation concrète.

• **Établir un tableau de bord pour suivre l'état d'avancement du projet** et répondre aux questions du type : quel écart entre les livrables réalisés et ceux prévus, entre les dépenses engagées réellement et les dépenses prévues pour l'avancement réalisé, quel écart de dates dans la réalisation effective ?

• **Définir les indicateurs pour cerner les écarts.** Par exemple : utilisation des ressources (en %), tâches réalisées/tâches planifiées, date de fin initiale/date de fin finale, nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues…

Méthodologie et conseils

Au-delà du constat, il s'agit d'identifier les causes des écarts : objectifs trop ambitieux, effectif sous-dimensionné, compétences manquantes, implication insuffisante, etc. ■

Avantages

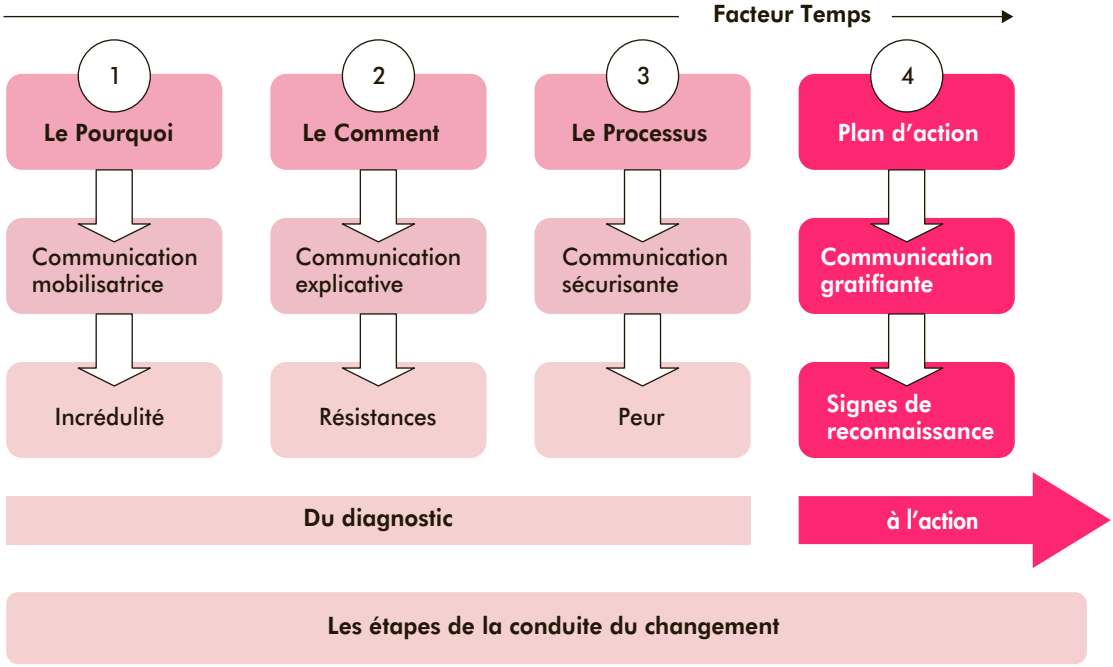
✔ Mettre sous contrôle le projet.

Précautions à prendre

✔ La sophistication des outils informatiques de pilotage de projets ne se substitue pas à l'intelligence dans la conduite du projet, notamment sur des aspects humains.

Outil 46 Communication stratégique : l'outil Monpin

Donner le sens et le langage de l'action



En résumé

Le processus du changement va du diagnostic au plan d'action. Chaque étape doit être accompagnée d'une **communication** spécifique :

- **mobilisatrice :** explique le pourquoi du changement et vise à lutter contre l'incrédulité ;
- **explicative :** explique le comment pour diminuer les résistances ;
- **sécurisante :** explique le processus et lutte contre les peurs ;
- **gratifiante :** montre le chemin parcouru et crée les signes de reconnaissance.

Donner le sens, par une communication adaptée à chaque étape de la conduite du changement, est indispensable à la conduite du projet.

Insight

The change process ranges from te diagnosis to the plan of action. Each stage must be accompanied by a specific communication type :

- ***motivating*** *communication explaining the reasons for change and aiming to fight against incredulity ;*
- ***explicative*** *communication explaining how in order to reduce resistance ;*
- ***safe*** *communication to explain the process and fight against fear ;*
- ***gratifying*** *communication to show the journey so far and create signs of acknowledgement.*

Providing meaning, using communication adapted to each stage of the change implementation, is indispensable for the project management.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les étapes dans la conduite d'un changement impliquent une communication stratégique. Cette communication doit se mettre en place par la mobilisation, l'engagement, l'implication des acteurs qui, au sein de l'organisation, sont indispensables pour réussir le changement.

Contexte

Le diagnostic réalisé et le changement décidé, il convient d'enclencher, avec les acteurs concernés, le processus. Cela implique une communication « stratégique ». Elle vise à accompagner un changement qui engagera les différents acteurs indispensables à la réussite de la transformation désirée. Gérard Monpin, consultant spécialisé dans le changement, nous propose sa démarche.

La communication stratégique est indispensable pour engager les divers acteurs et réussir le changement désiré.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Communiquer** le projet de changement aux acteurs concernés implique de :
  – construire une communication stratégique mobilisatrice et explicative, afin d'impliquer et d'engager les acteurs concernés ;
  – communiquer en acceptant de passer par différentes étapes, en intégrant les objections des acteurs concernés ;
  – vérifier, en créant les conditions de feed-back, que les acteurs ont compris la nécessité du changement et ce que l'on attend d'eux.

• **Le pourquoi : la communication mobilisatrice**. Communication destinée à expliquer le pourquoi : pourquoi changer ? Cette étape vise à *lutter contre l'incrédulité* et montrer aux divers acteurs « ce qu'il y a à gagner » dans le changement.

• **Le comment : la communication explicative**. Communication destinée à expliquer le comment. Cette étape vise à faire *baisser les résistances* en présentant la méthodologie et doit permettre aux personnels d'appréhender « la façon de s'y prendre ».

• **La communication sécurisante**. Communication destinée à présenter le processus. Cette étape vise à diminuer les peurs ressenties. Les peurs se calment si les différents acteurs perçoivent quelles étapes de la démarche les concernent.

• **Plan d'action : la communication gratifiante**. Cette communication vise à *donner des signes de reconnaissance*. Signes indispensables pour garantir le niveau de mobilisation et d'approbation des personnels.

Méthodologie et conseils

La communication stratégique est destinée à **donner le sens** et à répondre aux objections. Elle doit par ailleurs être spécifique et adaptée aux différents acteurs concernés. Elle est le langage de l'action et non celui de l'analyse. La communication doit permettre de réaliser deux grands types de cohérence :

• la cohérence entre l'organisation, le management, les structures, la culture ;

• la cohérence dans la dynamique comportementale des acteurs. ■

Avantages

✔ Cette communication permet d'associer les acteurs concernés dès la phase diagnostic.

✔ Elle doit simultanément prendre en compte les comportements et l'organisation.

Précautions à prendre

✔ Ne pas mélanger tous les messages : la communication mobilisatrice n'est pas la même que la communication explicative ou sécurisante.

✔ À chaque étape de la communication stratégique, il faut savoir diversifier les outils de communication et les différencier.

La gestion de la relation client

C'est une banalité de dire que les entreprises n'existeraient pas sans leurs clients. Pourtant, dans le conseil, le capital de relation avec les clients est sans doute plus important que dans d'autres secteurs.

En fait l'activité des cabinets, même parmi les plus importants, repose sur un nombre limité de clients clés qui réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires. La loi des 20/80 se trouve ici parfaitement vérifiée.

Aussi établir des relations privilégiées avec ces clients clés constitue l'élément le plus déterminant dans le succès d'un cabinet. La capacité à satisfaire les clients, à les fidéliser dans le temps et à générer de nouveaux projets est essentielle dans ce métier. Aussi les consultants véritablement professionnels mettent-ils la satisfaction du client comme une priorité absolue, au-delà de la performance financière de court terme. En effet perdre un client constitue une pénalité majeure qui aura un impact négatif sur les performances financières à moyen et long termes.

La relation client/consultant : les premiers contacts du partenariat

La relation client/consultant peut être présentée comme un cycle qui va, dans l'idéal, des premiers contacts réussis à l'établissement d'un partenariat :

• La relation avec un client se construit bien avant de réaliser un projet avec lui. En fait, il existe toute une démarche en amont des propositions

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

pour asseoir des crédibilités qui amènera le client à faire appel aux consultants.

• La lettre de proposition constitue bien évidemment un moment clef de la relation client qui formalise ce qui est attendu dans la relation client/consultant.

• Au cours d'une intervention, le soutien d'un client est déterminant pour le succès du projet. Et celui-ci ne soutiendra le consultant que s'il est convaincu que ses efforts contribueront à la réussite du projet et à ses propres intérêts. Mais ses intérêts peuvent changer dans le temps. Aussi des contacts fréquents avec les clients sont indispensables. Le but de ces contacts est de s'assurer en permanence que le consultant est en ligne avec les préoccupations du client.

• Dans l'élaboration de solutions, un véritable processus de vente doit s'opérer au sein des organisations. La meilleure recommandation du monde n'est pas pertinente si elle n'est pas « achetée » par les acteurs dans l'organisation. D'où l'importance de communiquer et de convaincre tout au long de la hiérarchie, y compris au niveau des acteurs de première ligne. Dans bien des cas, ce seront eux qui appliqueront les décisions prises et qui auront la capacité de faire échouer le projet.

• Pour la réussite d'un projet, son appropriation par le client est déterminante. Pour cela, le client doit se sentir partie prenante du projet. L'époque où les consultants travaillaient « en chambre » pour produire des recommandations est révolue. Le client est aujourd'hui de plus en plus engagé dans le processus d'élaboration des recommandations et le consultant de plus en plus impliqué dans l'accompagnement de la mise en œuvre. De fait les projets réussis résultent d'une coproduction avec le client.

• Enfin, la relation se poursuit au-delà des projets réalisés ; le consultant devient progressivement un partenaire de confiance qui contribue à la réussite du client sur le long terme.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Dossier

Les OUTILS

47 La technique de l'entonnoir 158

48 La clarification des rôles client/consultant.....160

49 Mesurer les aptitudes au changement 162

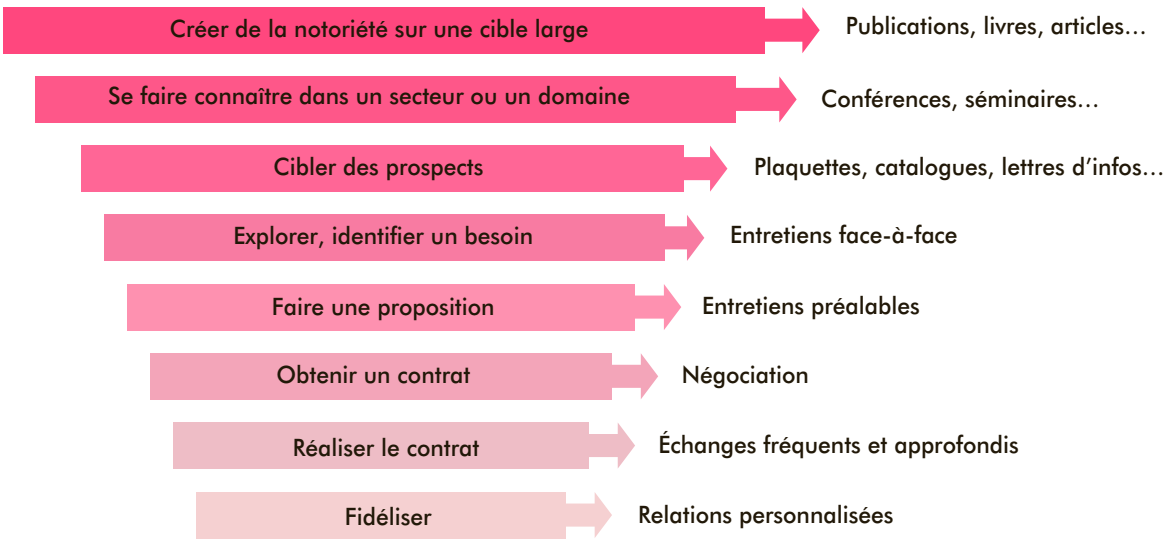
50 Mesurer l'aptitude à la réactivité 164

51 Le triangle d'or de la confiance 166

52 Les points clés de l'éthique 168

Outil 47 La technique de l'entonnoir

L'approche des clients en huit étapes



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

La technique de l'entonnoir consiste à passer à travers plusieurs étapes d'un ciblage large de clients potentiels à faible interaction avec le client à un ciblage beaucoup plus étroit comportant une interaction forte. L'objectif étant d'obtenir un entretien en face-à-face avec un client de façon à identifier son besoin, puis de générer une proposition d'intervention, ensuite d'obtenir le contrat, enfin de fidéliser le client. La technique de l'entonnoir permet ainsi de professionnaliser le marketing du conseil.

Insight

The pipeline technique is used to skip through several stages for widely targeting potential customers involving only minor interaction with a customer to narrower targeting involving strong interaction. The aim is to obtain a meeting face to face with a customer in order to identify his need, and then generate an intervention proposal, win a contract and finally gain customer loyalty. The pipeline technique allows consultancy marketing to be professionalised.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Définir les différentes étapes, les objectifs et moyens adaptés pour établir une relation avec les clients.
• Renforcer l'efficacité commerciale et marketing du conseil par une approche rigoureuse par étapes.
• Mesurer l'efficacité commerciale à travers le taux de transformation lors du passage d'une étape à l'autre.
• Nourrir un flux continu de nouveaux prospects.

Contexte

La technique de l'entonnoir est utilisée à la fois très en amont pour construire la notoriété mais aussi en aval pour évaluer la performance en termes de capacité à générer des propositions, à gagner ces propositions et à obtenir des missions récurrentes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Créer la notoriété sur une cible large**. Elle s'appuie sur différents moyens, principalement des publications : livres, articles. À ce stade, l'interaction avec le client est inexistante.
• **Se faire connaître dans un secteur d'activité ou un domaine d'intervention.** Par des conférences, des séminaires, des colloques, des sites Internet. Le consultant se « rapproche » du client et peut obtenir des noms, des adresses voire établir des premiers échanges.
• **Cibler des prospects potentiels**. Par différents moyens : plaquettes, lettres d'information, réunions en petits groupes sur un thème, etc.
• **Explorer/identifier un besoin client.** Cette étape s'appuie sur des entretiens en face-à-face. L'interaction avec le client potentiel devient beaucoup plus forte.

Passer d'un ciblage large et une interaction client faible à un ciblage individualisé avec interaction forte.

• **Faire une proposition**. Cette étape s'appuie sur les entretiens préalables. Elle suppose de tisser des liens toujours plus étroits avec le client pour établir des relations de confiance.
• **Obtenir le contrat.** La proposition est, pour cette étape, le support principal dans la relation.
• **Fidéliser le client.** À ce stade, les relations deviennent très personnalisées et récurrentes avec le client à la fois bien évidemment au cours de la mission mais aussi et surtout, une fois la mission terminée.

Méthodologie et conseils

L'approche consiste, à travers les étapes de l'entonnoir, à transformer des clients potentiels appartenant à une cible de prospects en clients acheteurs puis en clients fidèles.
Chaque étape de l'entonnoir a des objectifs et des moyens spécifiques.
Selon le principe de l'entonnoir, il n'y a que deux façons de développer une activité de conseil : soit accroître le nombre de prospects entrant dans l'entonnoir, soit améliorer le taux de conversion d'une étape à l'autre (par exemple, le taux de succès des propositions émises). ■

Avantages

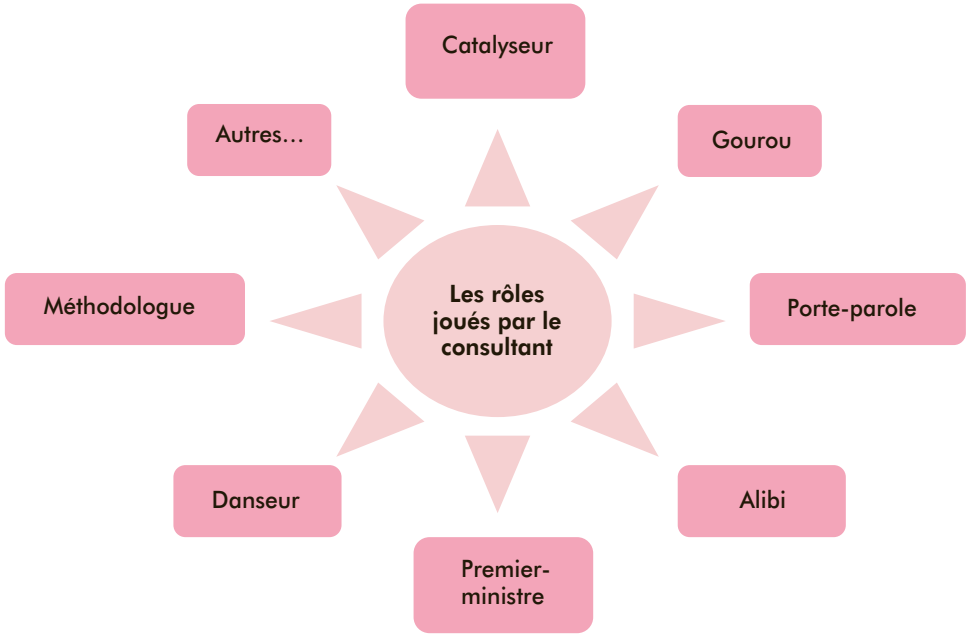
✔ Prendre conscience de l'importance des efforts nécessaires pour obtenir une relation en face-à-face avec un client exprimant un besoin d'intervention.
✔ Mesurer l'efficacité de la démarche commerciale : taux de transformation des entretiens en proposition d'intervention, des propositions d'intervention en contrats, etc.

Précautions à prendre

✔ Veiller à remplir en permanence la partie haute de l'entonnoir de façon à générer régulièrement un flux de nouveaux clients.

Outil 48 La clarification des rôles client/consultant

Comprendre le rôle joué par le consultant



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Le cahier des charges qui précise la prestation demandée au client ne suffit pas à mener à bien une mission, cet outil/réflexion offre au consultant la possibilité de « nommer » le rôle que l'entreprise veut lui faire jouer.

Rôle d'alibi, de danseur, de porte-parole, de Premier ministre (fusible), rôle de catalyseur, de méthodologue-porteur d'énergie…

Les rôles peuvent varier au fur et à mesure de l'avancée de l'opération. Il est important que le consultant puisse saisir le rôle avoué ou non, et les enjeux révélés ou cachés. Cette réflexion lui permettra d'adapter sa méthodologie et sa communication.

Insight

Specifications defining the customer's requested service are not sufficient enough to properly carry out a mission, this tool/thinking offers the consultant the possibility to "name" the part that the company wishes him to play : The part of an alibi, dancer, spokesman, prime minister (fuse), motivator, or methodologist-energy carrier…

These parts can vary as the operation progresses. It is important that the consultant is able to capture and understand the role he has been given or not, and the revealed or hidden challenges. This thinking will help him adapt his methodology and communication.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• En plus de comprendre l'attente et la demande réelle du client, le consultant ne peut faire l'économie de réfléchir au rôle implicite ou explicite que le client va lui faire jouer.

• La réflexion sur le rôle qu'il joue ou qu'on lui fait jouer impactera la méthodologie de l'intervention.

Contexte

• Xavier Baron avait eu l'idée de proposer une classification des rôles tenus par le consultant. Partant de son étude, nous distinguons ici sept grands rôles.

Réfléchir au rôle implicite ou explicite que l'entreprise fait jouer au consultant – rôle souvent caché et que le consultant se doit de décoder.

Comment l'utiliser ?

Étapes

À partir des demandes d'intervention de l'entreprise, sept rôles (au minimum) peuvent être définis :

• **Le rôle de danseuse**. Le devant de la scène est occupé par le consultant pendant que l'équipe dirigeante prend de son côté les décisions réelles.

• **Le rôle d'alibi**. Le consultant met en place une démarche qui laisse croire au personnel que l'on agit ; tout est fait en réalité pour qu'aucun véritable changement n'apparaisse.

• **Le rôle de porte-parole**. L'entreprise a du mal à faire passer son message et va se servir de la légitimité du consultant pour assurer cette mission.

• **Le rôle de méthodologue**. Le consultant agit comme une réserve d'énergie. C'est sa méthodologie qui porte le projet, le fait vivre, l'explique et le soutient.

• **Le rôle de Premier ministre**. Le consultant est dans l'entreprise afin de faire passer des mesures impopulaires. Une fois ces mesures prises, il devient le bouc émissaire et « saute ».

• **Le rôle de catalyseur**. Appuyé par la direction, le consultant développe une véritable opération de changement (cf. Outil 42).

• **Le rôle de gourou**. Le consultant est mythifié, lui-même se prend pour Dieu. L'entreprise ne fait rien sans recueillir l'avis du consultant-gourou, comme la Pythie l'oracle…

Méthodologie et conseils

Dépasser le strict cahier des charges (qui normalement a souligné les objectifs, les étapes et leur planification) pour découvrir éventuellement l'enjeu caché et l'ambiguïté de certains rôles.

Plusieurs rôles peuvent être affectés au consultant au fur et à mesure de l'intervention. Il se doit de les percevoir, d'adapter son comportement et de réagir en conséquence. ■

Avantages

✔ Permettre au consultant d'adapter sa méthodologie aux enjeux qu'il découvre au fur et à mesure.

✔ Gérer à chaque moment la relation au client.

Précautions à prendre

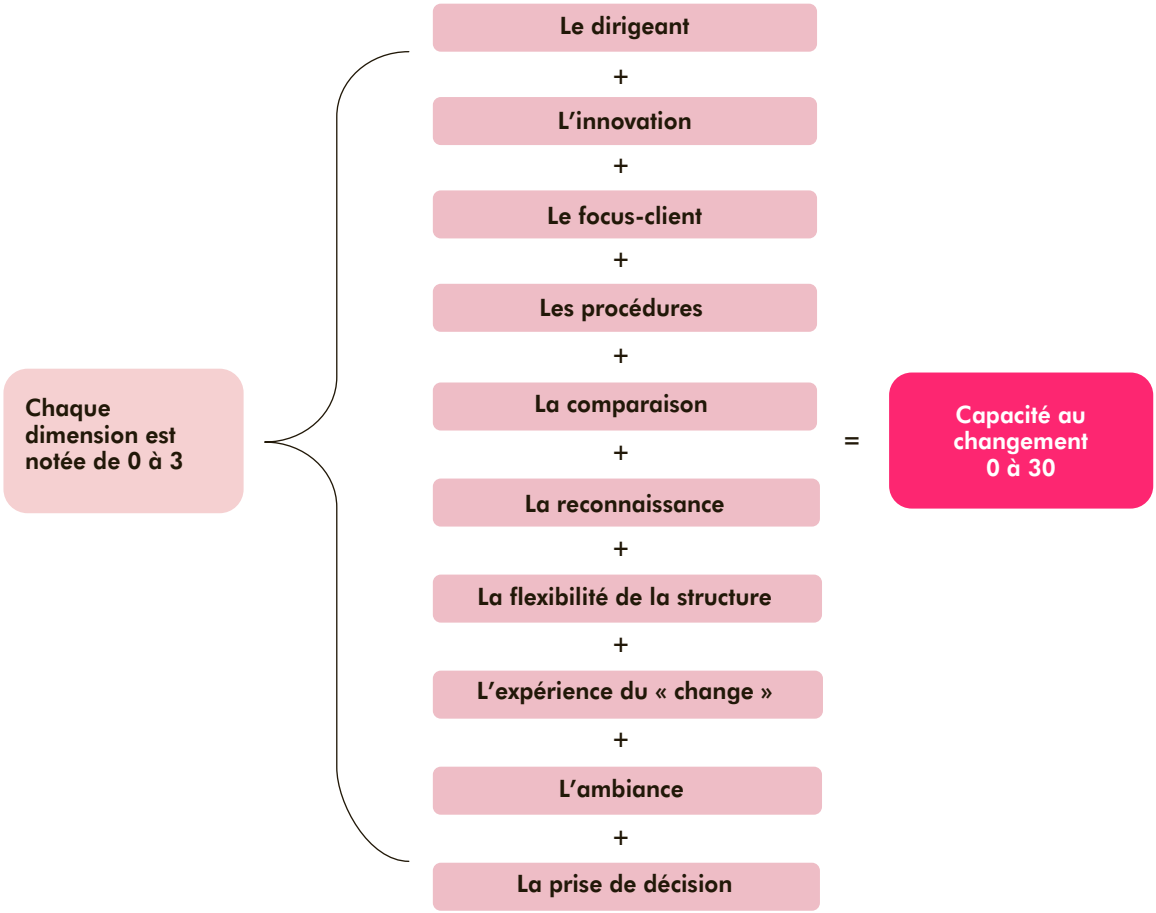
✔ Ne pas développer d'attitude paranoïde : le pire n'est jamais sûr ! Le client n'est pas toujours un pervers.

✔ Adapter sa communication au pouvoir que l'on vous accorde en tant que consultant interne ou externe.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 49 Mesurer l'aptitude au changement

Mesurer la capacité de changer du client



En résumé

Cette méthode se propose de mesurer la capacité de changement de l'organisation.

Dix dimensions sont proposées (le dirigeant, les procédures, l'ambiance, l'innovation, le focus-client, le benchmarking, la flexibilité organisationnelle, la reconnaissance, etc.).Chaque dimension est notée de 0 à 3 selon la rigidité ou la flexibilité.

La note globale permet de déterminer la chance de réussite de l'opération de changement. Une note trop basse limite les chances de réussir le changement et peut inciter le consultant à ne pas s'y risquer.

Insight

This method proposes to measure the organisation's ability to change.

Ten dimensions are proposed (the manager, the procedures, the atmosphere, innovation, customer focus, benchmarking, organisational flexibility, acknowledgement, etc.). Each dimension is marked from 0 to 3 depending on rigidity or flexibility. The overall mark allows the change operation's chances of success to be determined. A mark on the low side restricts the chances of the change succeeding and can incite the consultant to not take the risk.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil sert à évaluer la capacité de changement de l'organisation dans laquelle le consultant va intervenir.

Contexte

La méthodologie employée par le consultant, le temps de l'intervention, l'accompagnement des personnels, le suivi doivent être décidés en fonction de la capacité plus ou moins grande de l'entreprise à évoluer.

Mener une opération de changement ne peut se faire sans mesurer la capacité de changement de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Chaque dimension est notée de 0 à 3, et donne une note finale de 0 à 30. Plus la note est élevée, plus le changement sera, en principe, facile à réaliser.

- **Le dirigeant.** Est-il visionnaire, porteur du changement, personnalité à fort impact ?
- **L'innovation.** L'entreprise est-elle ouverte aux idées nouvelles ? Ces idées sont-elles acceptées, encouragées par la hiérarchie ?
- **Le focus-client** Est-il partagé par tous dans l'entreprise, ou réservé aux ventes ou au marketing ?
- **Les procédures.** Les responsables sont-ils rigides sur les procédures ou bien prêts à les critiquer et à les remettre en cause ?
- **La comparaison.** L'organisation a-t-elle l'habitude de se comparer (benchmarking) aux autres compétiteurs de son secteur ?
- **La reconnaissance.** Le système de récompense se base-t-il sur la prise de risque ? L'erreur est-elle punie ? Les performances individuelles et/ou collectives sont-elles prises en compte ?
- **La flexibilité de la structure.** La structure est-elle rigide et inchangée depuis longtemps ? Cela entraîne une résistance au changement.
- **L'expérience du « change ».** L'entreprise a-t-elle déjà géré et réussi du changement ? Des échecs dans des opérations de changement ont-ils suscité des ressentiments ?
- **L'ambiance.** Quel est le degré de satisfaction au travail des personnels ? L'esprit d'équipe existe-t-il ?
- **La prise de décision.** Quelle est la rapidité de la prise de décision ?

Lenteur, conflit, confusion, non-responsabilité sont des éléments négatifs.

Méthodologie et conseils

Les dix dimensions donnent une note globale de 0 à 30.

- De 0 à 10, le changement sera extrêmement compromis. Seule une grave crise mettrait en action l'entreprise.
- De 11 à 20, le changement est possible sauf si faible notation sur les critères 1, 4, 6, 9. Ne vous lancez pas dans l'opération avant de renforcer principalement les critères 1 et 9.
- De 21 à 30, le changement a de très bonnes chances de réussir. Appuyez-vous, bien sûr, sur les dimensions notées 3, mais restez attentif aux dimensions plus faiblement notées. ■

Avantages

- ✔ Ces dix dimensions permettent au consultant d'éviter la subjectivité.
- ✔ En évaluant chaque dimension indépendamment les unes des autres, il s'oblige à une plus grande objectivité.
- ✔ Le consultant adopte sa méthodologie en fonction des dimensions fortes ou faibles repérées.

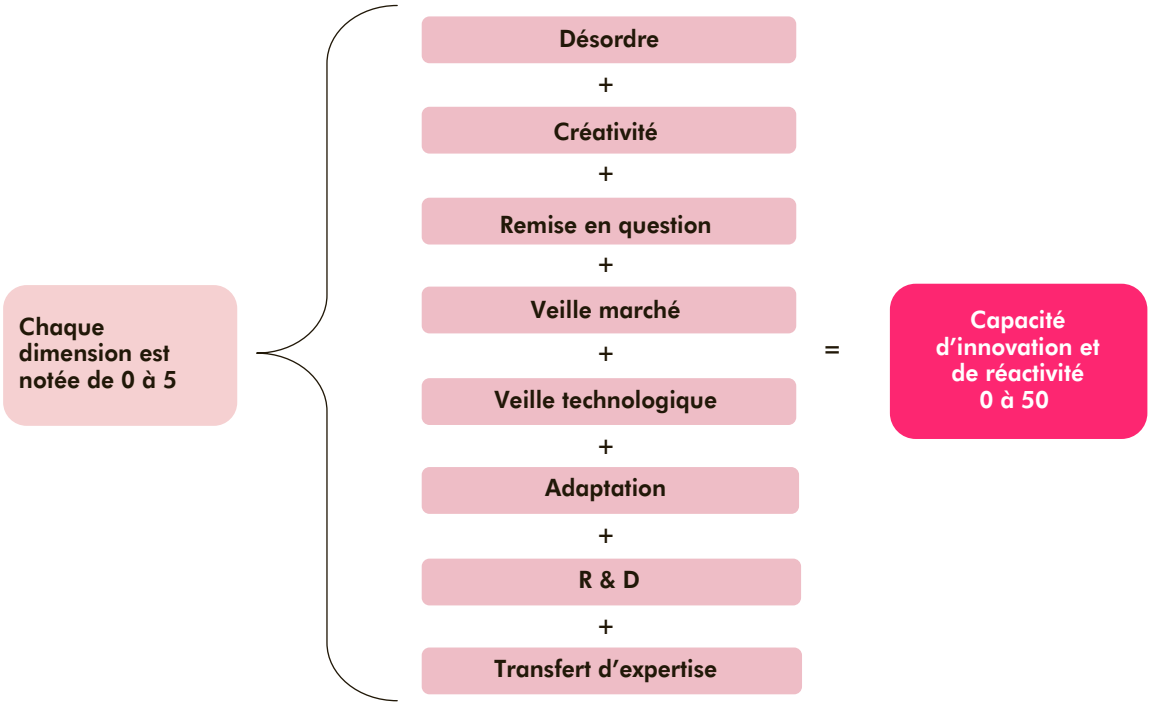
Précautions à prendre

- ✔ Le consultant peut donner une importance différente à certaines dimensions. Le consultant travaillant sur le « système d'information » sera particulièrement attentif aux dimensions 4 et 5. Le consultant travaillant sur le commercial sera lui plus attentif aux dimensions 3, 5 et 6.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 50 Mesurer l'aptitude à la réactivité

Reconnaître la capacité du client à la réactivité



Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

En résumé

Cette méthode permet de mesurer la capacité de réactivité de l'organisation dans laquelle va intervenir le client. Les outils, les systèmes, les comportements prouvent-ils la capacité de l'entreprise à accepter l'innovation ?

La méthode propose huit dimensions : de la capacité à accepter un certain désordre jusqu'à l'existence de veille (technologique, concurrentielle, marche).

Chaque dimension recevant une note, la note globale permet au consultant de choisir sa méthodologie d'intervention ou… de refuser la mission.

Insight

This method is used to measure the reactivity capacity of the organisation in which the customer is to intervene. Do tools, systems, or behaviours prove the company's ability to accept innovation ? The method proposes eight dimensions ; from the ability to accept a certain degree of disorder to the existence of benchmarking (technological, competitive, working).

Each dimension is given a mark and the overall mark allows the consultant to choose his intervention methodology or… refuse the mission.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil présente huit dimensions pour repérer la capacité de votre client/entreprise à la réactivité. Cette capacité est d'importance pour déterminer la méthodologie d'intervention et fixer plus précisément les objectifs de la mission.

Contexte

La réactivité de l'organisation est essentielle pour pouvoir réussir à s'adapter à temps aux divers environnements nationaux et internationaux, aux évolutions de la technologie et à celles des comportements.

La réussite de l'intervention du consultant dépend, notamment, de la capacité de l'entreprise à accepter l'innovation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La réactivité est mesurée par huit dimensions principales. Chacune est évaluée de 0 à 5 selon l'existence d'outils, de systèmes, de comportements et leurs adéquations avec la capacité d'innovation et de réactivité.

- **Le désordre.** L'organisation tolère-t-elle un certain chaos ? Un degré de désordre est, on le sait, un bon signe pour accepter le risque et l'innovation.
- **La créativité.** Quelle est la façon de réagir de l'entreprise devant les idées nouvelles ? Quel est le niveau d'écoute et de mise en place des idées nouvelles ?
- **La remise en question.** Les modes de fonctionnements, les procédures sont-elles « coulées dans le béton » ou régulièrement remises en question ?
- **La veille marché.** Existe-t-il un système de veille de l'entreprise sur son marché, sur l'évolution de ses clients, comme de ses concurrents ?
- **La veille technologique.** Existe-t-il un système de vigie sur l'évolution technologique ?
- **L'adaptation.** L'entreprise est-elle dans une démarche d'adaptation continue de son organisation (stratégie, structure, système) ?
- **La recherche et développement.** Y a-t-il un investissement suffisant de l'entreprise pour la recherche et le développement ?
- **Le transfert d'expertise.** Existe-t-il un système de « knowledge management » d'un certain niveau ?

Méthodologie et conseils

Chaque dimension étant notée de 0 à 5, la note globale va de zéro à quarante points :

- de 0 à 15 points, notre avis est que la mission est vouée à l'échec ;
- de 16 à 26 points, la mission est possible, surtout si les dimensions négatives sont centrées sur les 4, 5 et 7 ;
- plus de 26 points, la mission devrait se dérouler. Attention si les dimensions négatives sont 3 et 6. ■

Avantages

- ✔ La capacité de réactivité ne peut être appréhendée globalement. Les huit dimensions permettent au consultant de mieux cerner cette capacité.
- ✔ L'outil permet de rationaliser et d'objectiver.

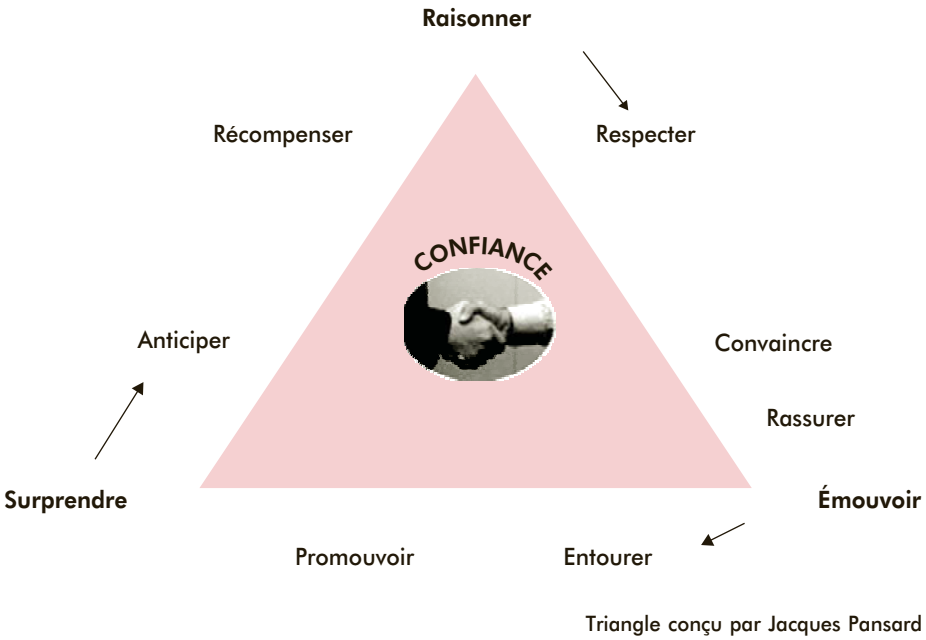
Précautions à prendre

- ✔ Ne pas commencer la mission avant d'avoir renforcé les dimensions faibles.
- ✔ Se méfier des paroles et des bonnes intentions : vérifier que les systèmes et outils sont en adéquation avec les discours.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 51 Le triangle d'or de la confiance

Entretenir une relation de confiance



Triangle conçu par Jacques Pansard

En résumé

Ce triangle d'or propose trois critères pour permettre d'établir une relation de confiance entre le consultant et son client :

- s'appuyer sur la **Raison** : quelles sont les données rationnelles qui vont convaincre et rassurer le client ;
- s'appuyer sur la **Surprise** : surprendre le client par des arguments non mis en avant par d'autres ;
- susciter l'**Émotion** en s'appuyant sur la reconnaissance des valeurs du client.

Insight

This golden triangle proposes 3 criteria to encourage a trustworthy relationship to be established between the consultant and the customer :

- *using **Reason** : what is the rational data will convince and reassure the customer ;*
- *using **Surprise** : surprise the customer by using arguments which were not presented by others ;*
- *call on **Emotions** by relying on the acknowledgement of the customer's values.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le triangle d'or générateur de la confiance est utilisé à la fois pour conquérir le client et pour le fidéliser. Il est bien entendu utile pour vendre ses services.

Contexte

Cet outil, conçu par Jacques Pansard, permet aux consultants d'avoir une vraie démarche pour créer une relation consultant/client de qualité et durable dans le temps.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Mettre en place le triangle d'or consiste à faire appel simultanément aux trois points suivants :

- **Guider la raison.** Trois phases :
  – **Respecter**. Il s'agit de s'adapter à la « courbe d'apprentissage du client », de ne pas bousculer mais de comprendre sa symbolique.
  – **Convaincre**. En démontrant la base économique du service proposé, on présente les services + que le consultant peut apporter.
  – **Rassurer** en proposant : une possibilité de « go » or « no go » (une mission légère qui peut offrir « un point d'arrêt ») et un accompagnement pour optimiser la mise en œuvre, et en garantissant en option son engagement pour des étapes ultérieures.
- **Savoir surprendre.** Deux phases :
  – **Anticiper** : informer sur les tendances d'évolution du secteur et/ou du métier ; faire parvenir des informations non explicitement demandées.
  – **Récompenser** : accompagner une mission importante d'un service complémentaire gratuit, inviter à des événements, forums, colloques…, proposer un service gratuit à l'essai.
- **Susciter l'émotion**. Trois phases :
  – **Personnaliser** : comprendre le métier du client et ses valeurs.
  – **Entourer** : démontrer à chaque instant sa disponibilité et sa proximité ; savoir mobiliser quand il le faut un réseau externe et/ou interne pour faire réussir la mission.
  – **Promouvoir** : démontrer la « rareté » du service proposé ; savoir impliquer le top management du cabinet (rôle symbolique) ; associer le client à des études internes ou des actions R & D.

Créer un climat de confiance est l'élément essentiel de la relation consultant-client. Trois éléments à prendre en compte : la raison, l'émotion, la surprise.

Méthodologie et conseils

La méthode proposée par le triangle d'or de la confiance n'est pas un outil systématique. Elle demande à être utilisée de manière intelligente sans aucune idée de manipulation.
Il est important de montrer à son client que notre démarche n'est pas un « copier coller » et qu'elle n'est pas technocratique. Il faut lui démontrer que l'on s'intéresse à lui et prend en compte les spécificités de son métier et les particularités de sa personnalité. ■

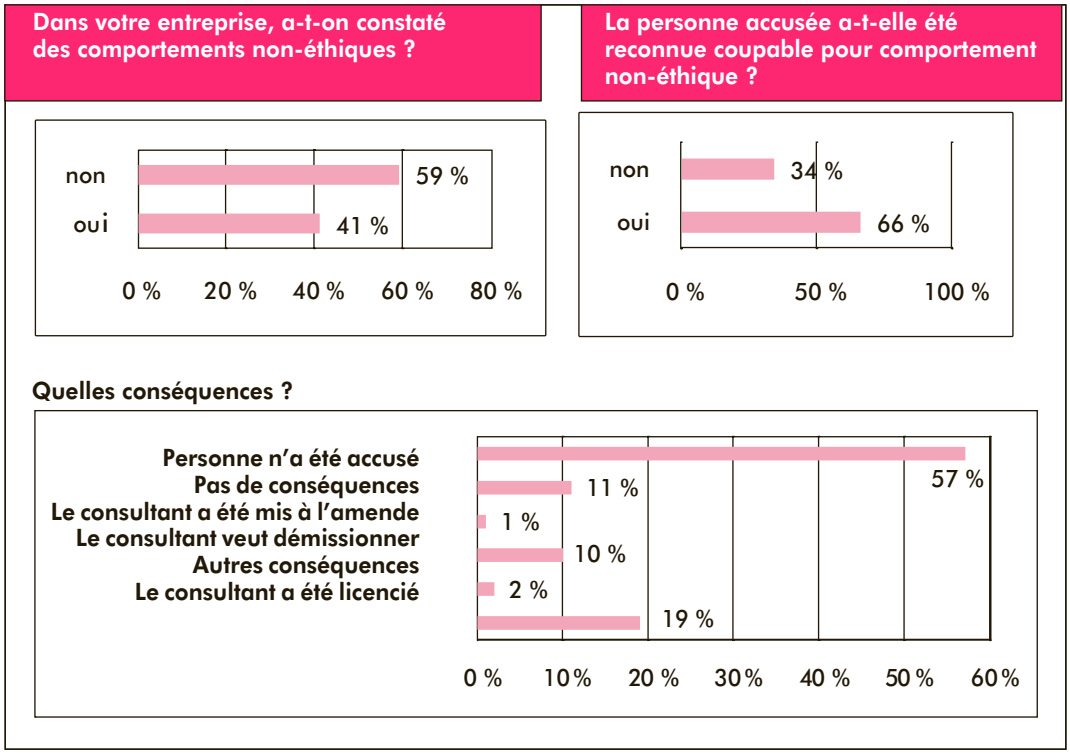
Avantages

- ✔ Utiliser le triangle d'or, c'est posséder une vraie méthodologie pour conquérir et fidéliser le client.
- ✔ Les verbes d'action proposés sont simples et sont un moyen mnémotechnique utile et facile.

Précautions à prendre

- ✔ Justifier sa démarche, non par rapport à sa propre compétence ou à la renommée du cabinet, mais par rapport au contexte même du client.
- ✔ Éviter les phénomènes de projection : le client n'est pas le consultant, et *vice versa*.

Enquête sur la fréquence des comportements non éthiques



Source : TechRepublic, *Survey on IT consultant ethics*, 2008

En résumé

Les consultants sont confrontés à des dilemmes éthiques permanents dans leurs activités. Ils doivent établir une ligne qui distingue clairement les comportements qui peuvent être adoptés de ceux à proscrire. Au-delà des aspects moraux, c'est la relation de confiance avec le client qui est en jeu. La formalisation d'une charte d'éthique constitue donc un moyen d'établir la ligne de démarcation entre ce que le consultant peut faire et ce qu'il s'interdit de faire.

Insight

The consultants are confronted with permanent ethical dilemmas in their activities. They have to establish a line which clearly distinguishes behaviours which can be followed and avoided. Beyond the moral aspects, it is the relation of trust with the customer which is jeopardized. The organisation of a charter of ethics constitutes a means therefore of establishing a line of demarcation between what the consultants is allowed to do and what they refrain from doing.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éviter les conflits d'intérêts lorsque les intérêts du consultant ou du cabinet se révèlent contradictoires avec ceux du client.
- Clarifier le domaine relevant de la sphère professionnelle et du domaine privé.
- S'assurer de la compétence du consultant pour effectuer la mission.
- Éviter une utilisation pénalisante pour le client de l'information obtenue auprès de lui.
- Facturer de façon juste le client en tenant compte notamment du temps effectivement passé lorsqu'il s'agit d'une régie.

Un code éthique formalise les règles de comportement à respecter.

Contexte

Le consultant est confronté en permanence à des dilemmes d'ordre éthique : divulgation d'informations sur un autre client, jugement demandé sur un collaborateur, demande d'intervention sur un domaine où le cabinet n'est pas compétent, etc. La tentation de franchir la ligne de démarcation éthique est d'autant plus forte que que les enjeux financiers sont élevés…

Comment l'utiliser ?

Étapes

Établir explicitement un certain nombre de principes de comportements attendus des consultants.

- **S'inspirer des codes éthiques établis par les organismes professionnels** (Fédération européenne des associations de conseils en organisation ou Syntec pour la France).

Ces codes éthiques mettent notamment l'accent sur les points suivants :

– s'interdire de révéler des informations confidentielles sur l'activité du client et sur son personnel ;

– s'interdire d'accepter un travail pour lequel la société de conseil n'est pas qualifiée ;

– s'interdire d'accepter un arrangement pouvant nuire à l'impartialité du conseil donné au client ;

– s'entendre en amont avec le client sur la rémunération, les modalités de calcul et le paiement ;

– s'interdire de servir des intérêts en conflit avec ceux de son client. En tout état de cause, tenir informé son client d'un risque de conflit d'intérêts.

- **Adapter ces éléments à son propre contexte, à son activité et aux valeurs** que l'on souhaite défendre.

Méthodologie et conseils

Le comportement des dirigeants d'un cabinet est déterminant pour la crédibilité d'un code éthique. ■

Avantages

✔ Les points clés de l'éthique sont explicites pour les consultants : ils contribuent à la relation de confiance et renforcent l'image du cabinet ; ils peuvent éviter de graves problèmes économiques et financiers.

✔ *Dans l'affaire Enron, le cabinet Arthur Andersen a disparu en quelques mois, suite à des comportements jugés non éthiques.*

Précautions à prendre

✔ Un code d'éthique n'a de sens que s'il est effectivement appliqué.

La gestion du cabinet

Outre les méthodologies, outils adaptés aux missions dans l'entreprise, le consultant ne peut faire l'économie d'avoir ses propres outils pour la gestion de son métier, la gestion de son cabinet, la gestion de son temps. Ce sont ces outils et ces approches qui sont abordés dans ce dossier.

Faire vivre un cabinet

Pour vivre dans le temps, un cabinet de conseil doit se gérer. Ne dit-on pas trop souvent qu'un cabinet donne des conseils qu'il n'applique jamais à lui-même ! Un cabinet doit donc se gérer, nous aborderons ainsi les thèmes suivants :

- Le positionnement du cabinet dans ses différents domaines d'intervention (systèmes d'information, ressources humaines, communication, marketing, stratégie, etc.).
- Ses finalités et buts recherchés, autres que l'évident but économique : cela dit, la rentabilité du cabinet est bien sûr primordiale : quels sont les facteurs qui la déterminent, quelles sont les différentes méthodes de facturation (de la facturation forfaitaire au paiement à l'heure ou à la journée), qu'appelle-t-on rentabilité d'un projet et comment la calculer ?
- La gestion du temps dans un cabinet et la gestion du temps du consultant.

La gestion du temps

Le temps sera abordé de deux façons :

- **la méthode du time-sheet** (temps imparti pour chaque consultant dans la mission, différence entre le temps fixé (contractuel) et celui réellement effectué) ;

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

• **l'allocation du temps du consultant** (quelle organisation de son temps doit-il faire ?).
Une nécessaire prise de recul.
Être consultant c'est souvent donner des conseils – oser donner des conseils – à des personnes ayant de plus grandes responsabilités et de plus forts statuts. Le risque pour le consultant c'est de croire qu'il pourrait être… celui qu'il conseille. Le consultant doit donc avoir la prise de recul nécessaire : ne pas se laisser griser par les strass et les paillettes. Il est consultant, il n'est ni directeur général, ni président…
et
Être un gourou, être une éminence grise nous paraît une déviance du rôle du consultant. Gérer un cabinet c'est aussi tenir compte de cette dimension !
et pour finir…

Si nous avons abordé les problèmes éthiques, nous n'aborderons pas le plan idéologique. C'est en effet à chaque cabinet de se poser la question de son existence, de ses valeurs. Cette boîte à outils n'y répond pas. Pourtant un marteau est bien un outil, mais nous savons qu'il sert parfois à bien autre chose qu'à taper sur un clou. Puisse donc le consultant utilisant cette boîte à outils ne pas faire l'économie d'une profonde réflexion idéologique. La réussite de son cabinet est finalement à ce prix !

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

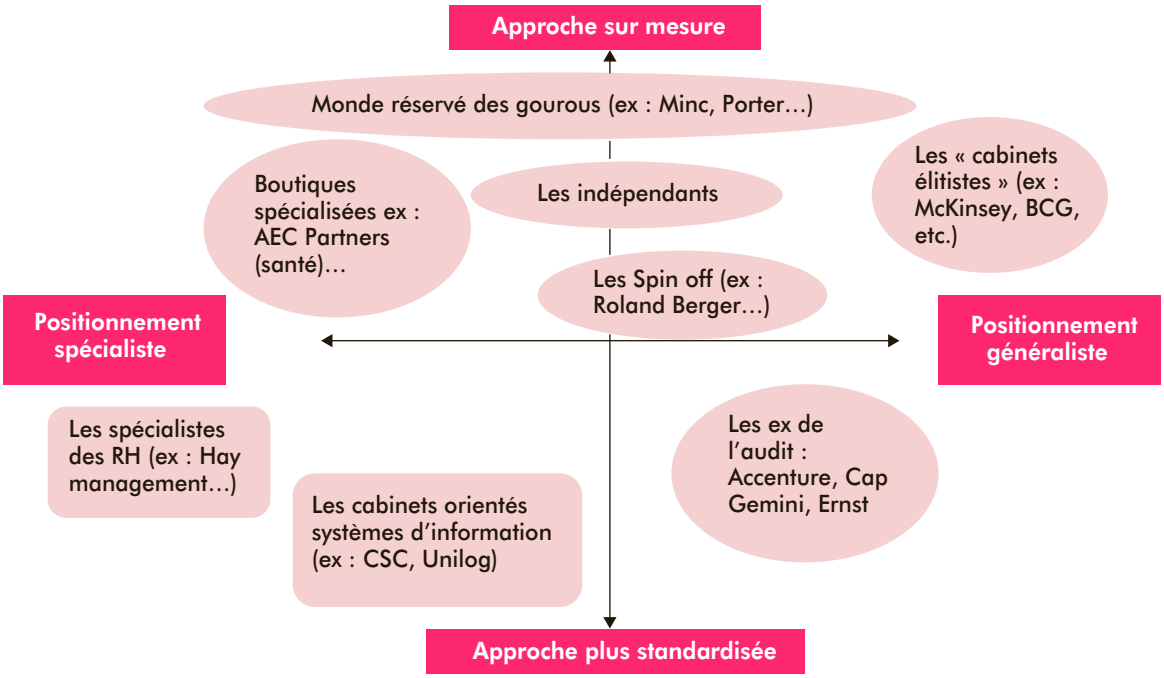
Dossier

Les OUTILS

53 Le positionnement du cabinet.....172
54 Déterminer les finalités du cabinet.....174
55 La rentabilité d'un cabinet.....176
56 La rentabilité d'un projet.....178
57 Les différentes méthodes de facturation.....180
58 L'imputation du temps (time sheet).....182
59 La croix de Penneroux : allouer son temps.....184

Outil 53 Le positionnement du cabinet

Cartographie des différents types de cabinets de conseil


Approche sur mesure
Monde réservé des gourous (ex : Minc, Porter…)
Boutiques spécialisées ex : AEC Partners (santé)…
Les indépendants
Les « cabinets élitistes » (ex : McKinsey, BCG, etc.)
Les Spin off (ex : Roland Berger…)
Positionnement spécialiste
Positionnement généraliste
Les spécialistes des RH (ex : Hay management…)
Les cabinets orientés systèmes d'information (ex : CSC, Unilog)
Les ex de l'audit : Accenture, Cap Gemini, Ernst
Approche plus standardisée

En résumé

Dans l'univers complexe du conseil, un consultant doit trouver son positionnement par rapport au marché et aux différents acteurs en place.

Une méthode d'approche consiste à s'interroger sur deux thèmes :

– Où le cabinet souhaite-t-il intervenir ? Dans quel secteur ? domaine ? Auprès de quel type de client ?

– Comment souhaite-t il intervenir ? approche surmesure ou plus standardisée ? facturation de prestations ou de résultats ?, etc.

Ces questions induisent deux axes qui permettent de se situer par rapport à d'autres acteurs du marché.

Insight

In the complex consultancy world, a consultant must find an appropriate position on the market and among the different players on site.

One approach method is to ask questions based on two themes :

– *Where does the consultancy wish to intervene ? In other words, in what sector ? In which area ? With what type of customers ?*

– *How does the consultancy intend to intervene ? Will it opt for a made to measure approach or a more standard approach ? Will bills for services or results be issued ?, etc.*

These questions induce two axes which can be used to compare the consultancy's position to other players on the market.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Aider à choisir un positionnement et à se différencier.
- Identifier ses concurrents les plus directs.

Contexte

Cet outil est utilisé soit globalement pour définir son positionnement sur le marché du conseil, soit sur un projet spécifique pour identifier le type de concurrence.

Choisir son positionnement pour se démarquer dans l'univers du conseil.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifier et croiser différents axes de positionnement des cabinets**. Par exemple, on peut :
  – Choisir un positionnement généraliste ou au contraire de spécialiste : dans le premier cas, les cabinets proposent une offre large de prestations couvrant l'essentiel des besoins des clients. Dans le second cas, ils sont spécialistes d'un domaine d'activité (stratégie, organisation, management, ressources humaines, etc.) ou d'un secteur économique (banque, assurance, télécommunications, énergie, etc.).
  – Conduire des approches sur mesure ou au contraire plus standardisées. Dans le premier cas, les consultants fournissent des conseils créatifs et plutôt orientés sur des problèmes stratégiques, dans l'autre, des informations de haute qualité, fiables et rapides en utilisant une connaissance orientée vers des problèmes d'ordre opérationnel.
- **Situer les cabinets par rapport aux axes identifiés**. Par exemple :
  – les « cabinets élitistes » se focalisent sur les interventions de conseil à haute valeur ajoutée et enjeux forts :
  – les « ex de l'audit » issus des grands acteurs internationaux de l'audit :
  – les cabinets orientés systèmes d'information :
  – les spécialistes des ressources humaines mettent l'accent sur des approches à caractère RH (évaluation de postes, système de rémunération, etc.) :
  – les « boutiques spécialisées » se spécialisent sur un secteur ou une fonction (par exemple les achats) :
  – les « spin off » créées par des anciens cabinets élitistes internationaux avec une implantation internationale :
  – l'« univers des indépendants », très nombreux, ils interviennent dans une relation *intuitu personae* avec les décideurs ;
  – le « monde réservé des gourous » : consultants/conférenciers très connus issus du monde de la politique, des affaires ou d'universités prestigieuses.
- **Choisir un positionnement différenciateur.** Par exemple : « Eurogroup » met l'accent sur l'approche sur mesure, l'accompagnement du changement, l'intégration avec les équipes clients, l'indépendance, etc.

Méthodologie et conseils

Au-delà des discours des cabinets qui se ressemblent parfois étrangement, le style d'intervention et la relation au client et à ses équipes peuvent permettre de démarquer un cabinet. ■

Avantages

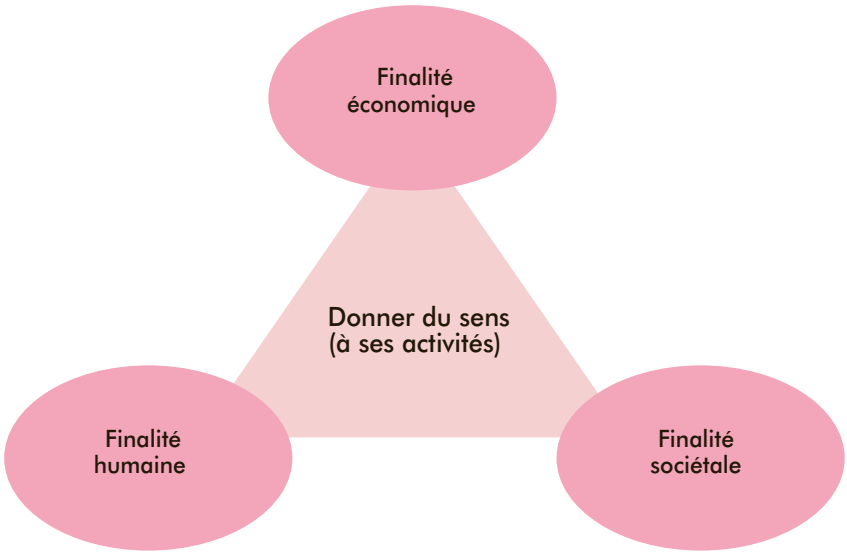
- ✔ Éviter un positionnement flou qui ne permet pas aux clients de vous situer.
- ✔ Déterminer où et comment on souhaite affronter les concurrents.

Précautions à prendre

- ✔ Le choix d'un positionnement n'interdit pas de saisir des opportunités qui relèvent de son domaine de compétence en décalage par rapport au positionnement affiché.

Outil 54 Déterminer les finalités du cabinet

Donner du sens à ses activités



En résumé

Différencier son cabinet, c'est aussi déterminer les finalités recherchées par le consultant et par son cabinet. La démarche proposée ici présente trois types de finalités :

- **la finalité économique** (part de marché, chiffre d'affaires…) ;
- **la finalité humaine** (développement des collaborateurs, accroissement des compétences, amélioration des conditions de travail…) ;
- **la finalité sociétale** (contribuer au progrès social, à la protection de l'environnement…).

Le consultant et le cabinet doivent savoir identifier clairement les finalités souhaitées par rapport aux finalités actuelles et décider des préconisations à mettre en place.

Insight

In order for your consultancy to stand out among the rest, the purposes sought after by the consultant and his consultancy need to be determined. The approach proposed below presents three types of goals :

- ***The economic goal** (market share, turnover…) ;*
- ***The human goal** (development of the collaborators, increasing the skills, improving work conditions…) ;*
- ***The social goal** (contribute to social progress, environmental protection…).*

The consultant and his consultancy must be able to identify the desired goals clearly as opposed to current goals and decide which recommendations to implement.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Donner du sens à l'action d'un cabinet par une analyse de ses différentes finalités.

Contexte

Sans aborder strictement la vision (le « vers quoi » on souhaite aller), l'outil aide le consultant à réfléchir aux résultats finaux et à leurs impacts sur environnement économique, technologique et sociologique.

Un outil pour permettre aux cabinets de consultants de donner du sens à leurs activités.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La réflexion doit être menée sur trois types de domaines.

• **Le domaine économique.** Quels sont les résultats en termes de profit, de part de marché, de qualité de service, de chiffre d'affaires, de croissance, de composition du portefeuille client !

• **Le domaine humain.** Quels sont les résultats obtenus dans le cabinet pour le développement des consultants en termes de :

– développement des compétences ;
– épanouissement personnel ;
– amélioration de la satisfaction au travail ;
– fierté de soi et d'appartenance ;
– reconnaissance par sa hiérarchie !

• **Le domaine sociétal.** Quel est le rôle de notre cabinet dans la société ? Quels sont les résultats obtenus en termes de :

– progrès social ;
– partenariat avec diverses communautés ;
– rôle dans la protection de l'environnement et le développement durable ;
– rôle dans le mécénat ou le sponsoring ;
– rôle dans le système éducatif.

Un débat peut s'instaurer dans les cabinets sur les résultats de ces trois domaines. Quels sont nos résultats actuels ?

• Ces résultats sont-ils ceux auxquels nous aspirons ?

• Comment peut-on gérer les écarts ?

• Doit-on, peut-on réorienter nos activités ?

Méthodologie et conseils

L'activité de conseil n'est pas, de notre point de vue, une activité comme une autre. Le consultant plus qu'un autre se doit de réfléchir à son impact sur la société.

Les résultats des trois domaines ne doivent pas être pensés hors d'une analyse de l'environnement avec :

• ses tendances générales (maturité du secteur, concentration, globalisation…) ;

• ses partenaires (public, privé, actionnaires, fournisseurs, clients) ;

• ses concurrents (régionaux, nationaux, internationaux). ■

Avantages

✔ Fidéliser les consultants en leur proposant des finalités partagées.

✔ Permettre un vrai débat en interne.

Précautions à prendre

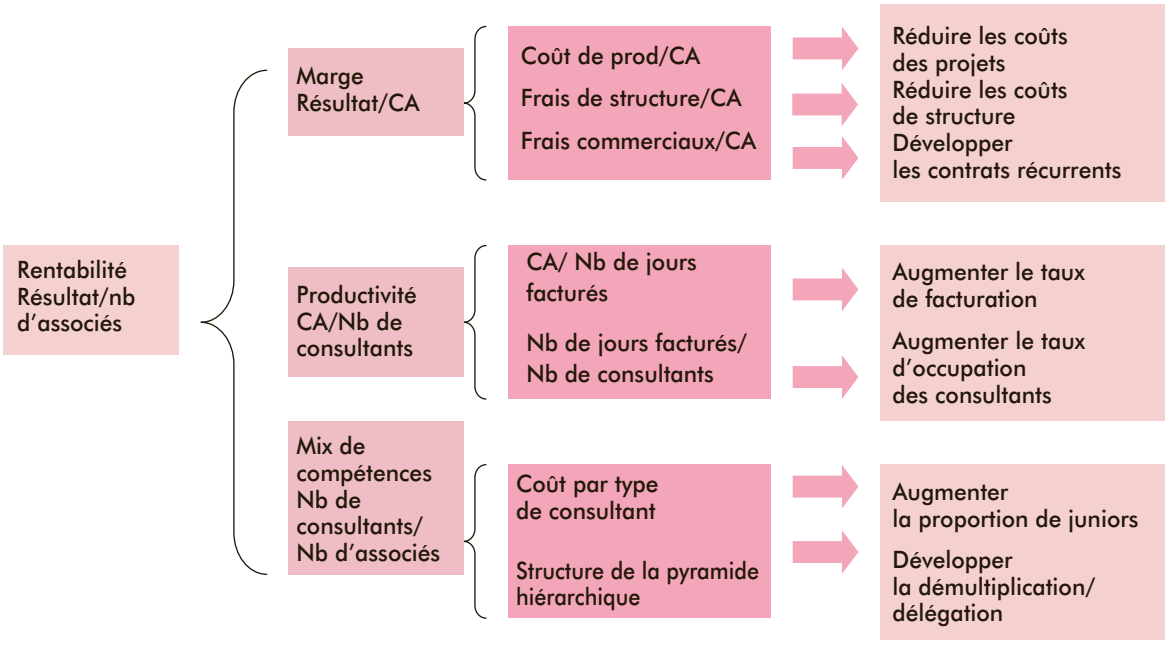
✔ Méfions-nous des grandes intentions. Restons dans le monde du possible pour ne pas confondre rêve et réalité.

✔ Le débat n'est pas le consensus.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 55 La rentabilité d'un cabinet

La formule Dupont adaptée à un cabinet de conseil



En résumé

Plus que pour d'autres entreprises, le capital humain est déterminant dans le succès d'un cabinet de conseil.

Aussi, la rentabilité doit être appréciée par rapport à celui-ci. Plus concrètement, elle est mesurée par le rapport du résultat obtenu au capital humain que représentent les associés. Elle est ensuite éclatée entre les différentes composantes puis déclinée en variables d'actions.

Cet outil permet de comprendre les mécanismes de rentabilité d'un cabinet et les leviers de performance.

Insight

Even more so than in other companies, the human capital is determining in the success of a consultancy.

Furthermore, profitability must be measured accordingly. More concretely, it is measured based on the ratio of the result obtained on human capital that the associates represent. It is then broken down into the different components and then declined into variable actions.

This tool can be used to understand the profitability mechanisms of a consultancy and the performance leverage.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Cerner la rentabilité du cabinet par associé.
• Mettre en évidence les leviers de la performance.

Les leviers de performance pour assurer de manière méthodique la rentabilité de son cabinet.

Contexte

Cet outil a été développé par David Maister, expert international du secteur des sociétés de conseil en management. Celui-ci a adapté une formule, à l'origine développée par l'entreprise américaine Dupont de Nemours, pour mesurer la rentabilité d'un cabinet de conseil ou plus spécifiquement la rentabilité par associé. Elle part du principe que l'actif essentiel d'une société de conseil n'est pas de type matériel mais est son capital humain et principalement ses associés, acteurs clés du cabinet. Ce sont eux qui conduisent les projets à enjeu, amènent de nouveaux clients, développent la clientèle existante et génèrent des taux de facturation élevée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• Le résultat du cabinet est ramené au nombre d'associés et calculé pour chacun des associés. Selon la façon dont il occupe son temps, un associé peut générer la rentabilité, soit en facturant lui-même, soit en conduisant des actions de marketing/commercial pour apporter de nouveaux clients et générer du chiffre d'affaires, soit en démultipliant son activité auprès de consultants junior et senior ayant des taux de facturation inférieurs.
• Le résultat par associé est éclaté en trois composantes : la profitabilité (marge sur le montant de facturation), la productivité (montant de facturation sur nombre de consultants) et le mix de compétences (nombre de consultants par associé).
• Ces trois composantes sont à leur tour déclinées jusqu'aux différents leviers de performance : réduction des frais fixes, développement d'intervention récurrente chez les clients, augmentation du taux de facturation, augmentation du nombre de jours facturés par consultant, démultiplication de certaines des activités auprès de seniors ou juniors, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

Méthodologie et conseils

Cet outil fait ressortir les composantes de la rentabilité et met en évidence les leviers d'action pour l'améliorer. Il est intéressant de mesurer la sensibilité de la modification d'un levier (par exemple, l'augmentation du taux de facturation sur la rentabilité globale) et de hiérarchiser les leviers en fonction de leur efficacité. ■

Avantages

✔ Mettre en évidence les mécanismes de profitabilité dans un cabinet conseil.
✔ Mesurer à la fois la rentabilité et les facteurs dont elle dépend.
✔ Rechercher à travers les leviers de performance des voies d'amélioration.

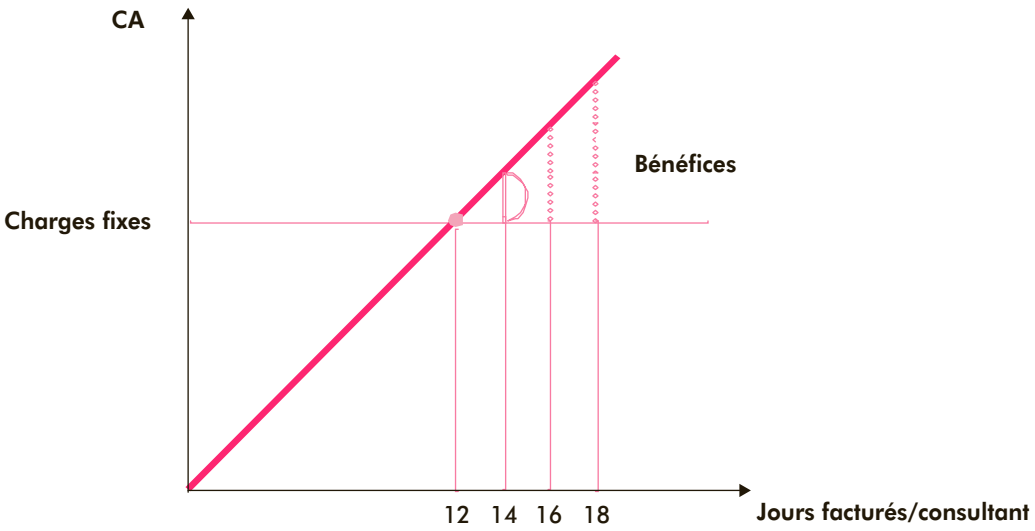
Précautions à prendre

✔ Attention à une utilisation rigide de cet outil, il doit prendre en compte les compétences propres de chaque associé sans vouloir leur imposer un mode de fonctionnement normé. Certains seront efficaces dans une démarche commerciale, d'autres compétents par leur expertise dans des interventions auprès des clients, d'autres du fait de leurs compétences en management sauront mieux démultiplier.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Outil 56 La rentabilité d'un projet

Seuil de rentabilité d'un projet de conseil



En résumé

Un des outils clés pour établir la rentabilité d'un projet est d'établir son seuil de rentabilité. Ce seuil dépend de trois variables :

– les frais fixes sur le projet ;

– le nombre de jours facturés ;

– le taux de facturation.

Pour améliorer la rentabilité, le cabinet devra jouer sur l'une de ces variables :

– augmenter le taux moyen de facturation ;

– augmenter le nombre de jours facturés par consultant ;

– réduire le poids des frais fixes.

Insight

One of the key tools for establishing the profitability of a project is to analyse its profitability threshold. This threshold depends on three variables :

– *The fixed rates for the project ;*

– *The number of days invoiced ;*

– *The invoicing rates.*

To improve profitability, the consultancy will be required to play on one of those variables :

– *Increasing the average invoicing rate ;*

– *Increasing the number of days invoiced by the consultant ;*

– *Reducing the weight of the fixed costs.*

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Identifier le nombre de jours facturés à partir desquels les projets sont rentables.
• Mettre en évidence les leviers de rentabilité des projets.

Contexte

Cet outil est utile pour mieux cerner la rentabilité de plusieurs projets de façon à identifier les projets les plus rentables et rechercher des voies d'amélioration pour les projets dont la rentabilité est insatisfaisante. En moyenne, le seuil de rentabilité du consultant se situe autour de douze jours par mois. Mais celui-ci peut être très variable selon l'activité et le type de cabinet.

Le nombre moyen de jours facturés par consultant et par mois est déterminant sur la rentabilité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Mettre en évidence la structure de coût des projets en identifiant :**
– - les frais fixes indépendants du volume de facturation ;
– - le montant de facturation en relation avec le nombre de jours facturés.
• **Évaluer le seuil et le niveau de rentabilité.** Le seuil de rentabilité d'un projet est évalué en nombre de jours facturés par consultant et par mois. Il peut être cerné **:**
– par projet : pour déterminer les plus et les moins rentables ;
– pour l'ensemble des projets : pour identifier les conditions économiques de rentabilité du cabinet.
• **Rechercher les leviers d'amélioration :**
– augmenter le nombre de jours facturés par consultant : ceci peut passer notamment par la recherche de projets de plus longue durée et la réduction du temps passé entre deux contrats.
– augmenter le taux de facturation, donc se positionner sur des missions à plus forte valeur ajoutée.
– réduire le montant des frais fixes, donc une politique de maîtrise des frais de structure, un poids plus important dans la rémunération des éléments variables, un recours à des consultants indépendants, etc.

Méthodologie et conseils

Il existe une limite à l'utilisation de certains leviers. Notamment, un cabinet doit consacrer un certain temps à la formation et au développement interne, ce qui limite le nombre de jours facturables par mois.
De même, l'action sur le taux de facturation est délicate car elle impacte le coût de l'intervention et peut conduire à perdre certains contrats.
Enfin, le recours à des sous-traitants, s'il réduit les frais fixes, peut nuire à l'image du cabinet dans la mesure où ces acteurs ne sont pas impliqués sur le long terme. ■

Avantages

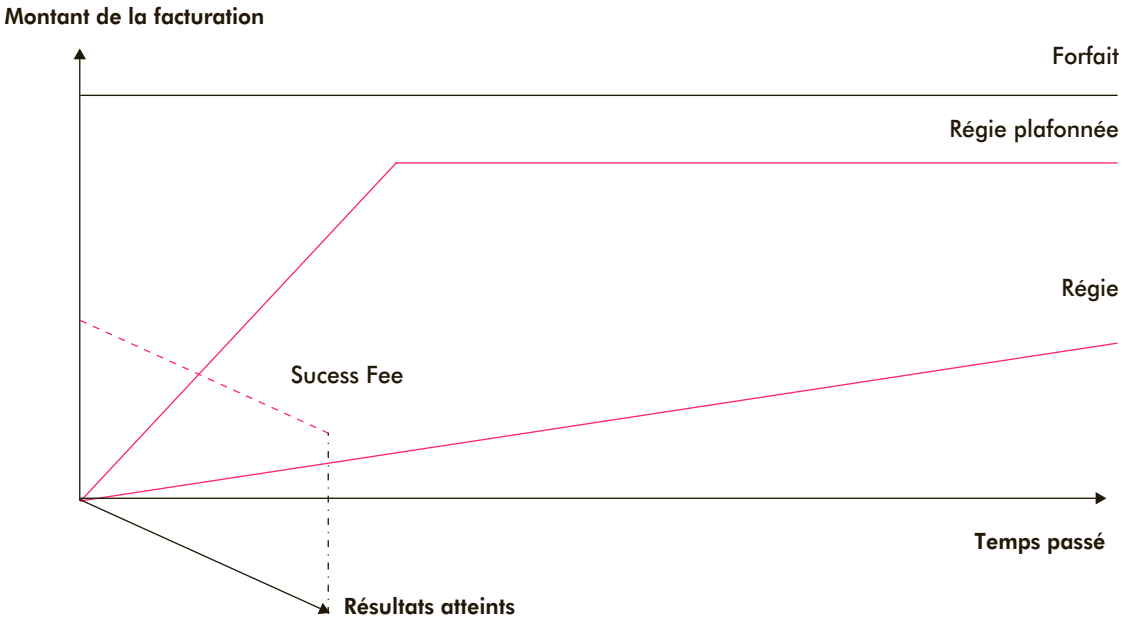
✔ Mettre en évidence les projets rentables.
✔ Faire ressortir les voies d'amélioration de la rentabilité.

Précautions à prendre

✔ Éviter de juger les projets uniquement sur des critères de rentabilité. Certains projets moins rentables peuvent s'avérer indispensables pour rentrer chez un client, pour renforcer une compétence ou pour développer l'image du cabinet

Outil 57 Les différentes méthodes de facturation

La facturation en fonction du temps et des résultats



En résumé

Traditionnellement, on identifie trois grandes méthodes de facturation :

– la régie, correspondant à une facturation au temps passé ;

– le forfait, correspondant à un montant prédéfini pour une prestation donnée ;

– le « success fee », correspondant à une facturation au résultat.

L'outil proposé aide le cabinet dans le choix de son mode de facturation en mettant en évidence les avantages et inconvénients de chaque type de facturation notamment en termes de prises de risques pour le cabinet.

Insight

Traditionally, one can identify three main invoicing methods :

– *On a cost basis which refers to invoicing according to time spent on the job ;*

– *The « per job » invoicing method which refers to an amount defined prior to the job for a given service ;*

– *The success fee which refers to invoicing based on results.*

The tool proposed helps the consultancy to choose their invoicing method by showing the advantages and disadvantages of each type of invoicing method notably in terms of risk taking for the consultancy.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

• Déterminer la méthode la plus adaptée de facturation.
• Rassurer le client sur la maîtrise des sommes investies en conseil.

Contexte

Avec l'évolution du métier de conseil, les clients attendent de plus en plus des résultats. D'où une évolution des méthodes de facturation et le développement de modes de rémunération du consultant permettant de cerner la contribution réelle. Toutefois le choix des méthodes de facturation doit être adapté au projet.

Comment l'utiliser ?

Les différents modes de facturation correspondent à des niveaux de risques différents pour le client et le consultant et doivent donc être adaptés au type d'intervention.

Étapes

• **Identifier différentes options de facturation :**
– la régie : le consultant propose un taux journalier, la facturation se fait au temps passé ;
– la régie plafonnée : les honoraires sont facturés au temps passé dans le cadre d'un budget plafond ;
– le forfait : le client paye un prix fixe pour l'ensemble de la mission ; ce prix n'est généralement pas révisable et ignore dans une certaine mesure le temps passé ;
– Le success fee (en français, « commission de succès ») : le client et le consultant se mettent d'accord sur un paiement lié à la réussite de la mission. Ces « honoraires contingents » découlent de la réalisation de certains objectifs mesurables préalablement définis.
• **Évaluer les points forts et les points faibles de chaque option :**
– la régie : cette approche présente un inconvénient pour le client, il ne connaît pas d'avance le montant définitif à payer pour la mission ;
– la régie plafonnée : par rapport à la régie, elle donne une sécurité au client en fixant un montant maximum pour l'intervention ;
– le forfait : très rassurant pour le client qui maîtrise à l'avance le montant à payer, il comporte une prise de risque pour le consultant ;
– le success fee : motivant pour l'entreprise, ce système suppose une grande confiance des deux parties. En général, il vient en complément d'un forfait.
• **Adapter le mode de facturation en fonction de l'intervention et du client :** ainsi, la régie se justifie pour les missions dont le volume n'est pas défini *a priori* (formation, accompagnement…) ; le forfait est adapté lorsque le consultant peut en amont cerner l'étendue de l'intervention.

Méthodologie et conseils

On peut associer pour une même mission différents modes de facturation : par exemple, un forfait pour une phase d'intervention dont le périmètre est bien cerné et une régie sur une phase du projet dont la visibilité est faible au démarrage. ■

Avantages

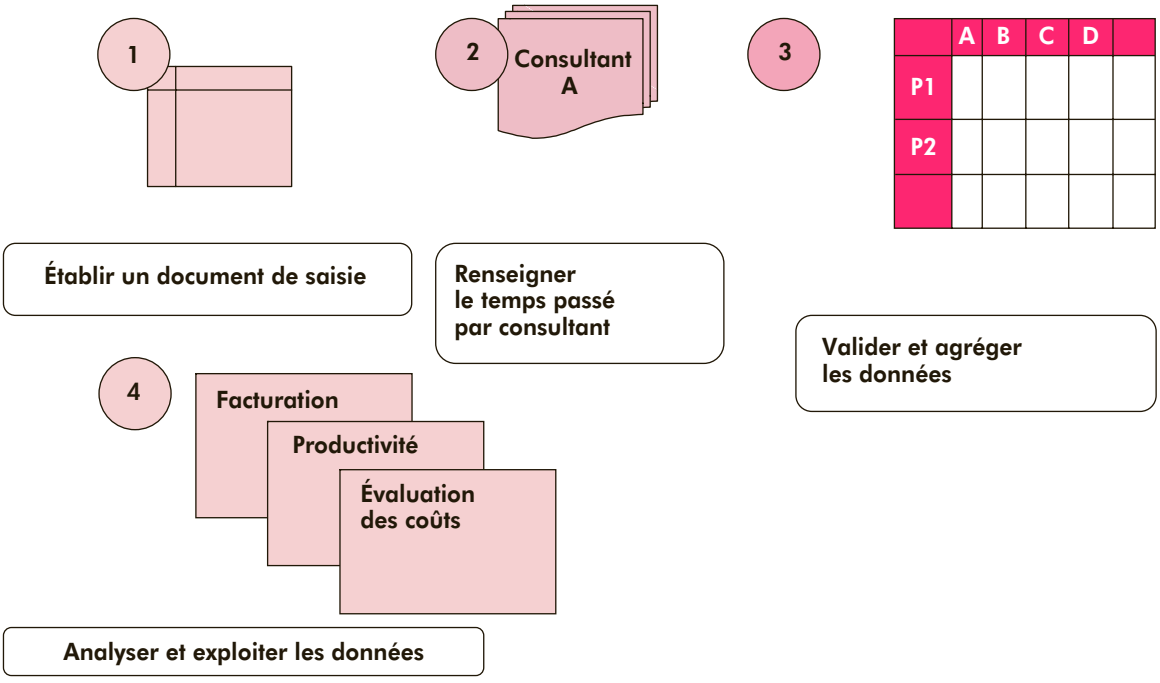
✔ Faire l'inventaire des modes de facturation.
✔ Mettre en évidence leurs points forts/points faibles.
✔ Adapter le mode retenu au type d'intervention.

Précautions à prendre

✔ Trouver à travers le mode de facturation retenu un équilibre entre la sécurité/prise de risque pour le client et le consultant.

Outil 58 L'imputation du temps (time sheet)

Processus de saisie et d'analyse du temps passé



En résumé

Le temps est la ressource rare dans un cabinet de conseil. Aussi la mesure du temps passé et son affectation pour chaque consultant est un outil de base dans ce métier. Elle permet :

– d'établir les factures client ;

– de cerner la charge de travail ;

– d'évaluer le temps disponible pour des projets internes non facturables.

Les données recueillies, traditionnellement à la semaine, viennent alimenter le tableau de bord d'un cabinet de conseil.

Insight

Time is a rare commodity in a consultancy.

Furthermore, the calculation of time spent and its use for each consultant is a basic tool in this profession. It can be used to :

– issue customer invoices ;

– define the work load ;

– assess the time available for internal projects which can not be charged for.

The information collected traditionally per week is used to fill in the consultancy management chart.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Fournir une base à la facturation client permettant de justifier le temps passé.
- Distinguer les tâches effectivement facturables.
- Évaluer la répartition du temps passé et le poids du non facturable.
- Cerner les périodes de sous-charge ou surcharge.
- Évaluer la rentabilité des interventions vendues sous une base forfaitaire.
- Servir d'élément d'appréciation pour les primes versées aux consultants

Contexte

Le temps est la ressource rare d'un consultant. Aussi son utilisation devrait être saisie quotidiennement et enregistrée chaque semaine.

Le relevé de temps est une donnée essentielle pour un cabinet, utile pour la facturation client et pour le pilotage de son activité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Établir un document (papier ou informatisé) permettant le relevé du temps passé et spécifiant les rubriques de saisie**. Par exemple :
  - décomposition en deux colonnes : temps facturable et non facturable ;
  - subdivision du temps facturable en projets d'intervention ;
  - subdivision du temps non facturable en différentes rubriques par exemple : activités commerciales/marketing, activités administratives, formation, projets internes, etc.
- **Renseignement du temps passé par chaque consultant sur la base du document précédent :** chaque consultant renseigne le temps qu'il a effectivement passé. Il le fait chaque jour de façon à garder en mémoire l'allocation de son temps. Il inscrit le temps « effectif » et non pas un temps « normatif » (le temps qui aurait normalement dû être consacré à la tâche effectuée). Le relevé de temps est signé par le consultant.
- **Les données sont validées puis agrégées au niveau du cabinet pour obtenir des montants globaux ou ratios.** Par exemple :
  - temps global consacré au projet X ;
  - temps consacré par le consultant sur différents projets ;
  - poids du non facturable sur le total du temps passé.
- **Les données sont analysées et exploitées dans différentes optiques :**
  - établir la facturation des projets ;
  - cerner la productivité ;
  - évaluer les coûts engagés par le cabinet en hommes/jours.

Méthodologie et conseils

Choisir un logiciel adapté à l'activité qui facilite la réalisation de cette tâche essentielle de relevé de temps mais traditionnellement considérée comme fastidieuse par les consultants. ■

Avantages

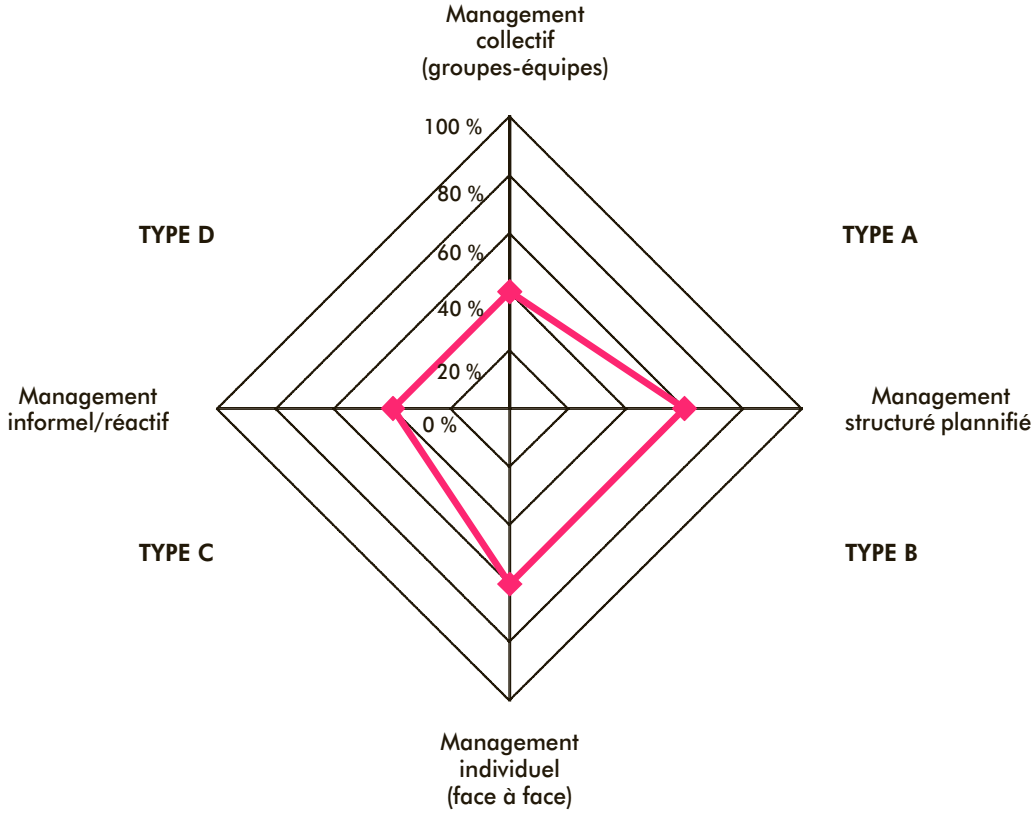
✔ Au-delà du constat, l'outil permet d'exploiter les données recueillies dans un sens de diagnostic permanent de l'activité.

Précautions à prendre

✔ En cas de décision d'implantation d'un relevé de temps, il convient d'expliquer avec tact et diplomatie aux consultants l'emploi que l'on souhaite en faire : facturation, formation, management des équipes, gestion de projets internes particuliers, etc.

Outil 59 La Croix de Penneroux : allouer son temps

Rééquilibrer son emploi du temps



En résumé

Le consultant, le plus souvent payé à la journée, doit savoir gérer son temps.

Cet outil le lui permet en se référant à deux grands axes :

– l'axe collectif/individuel ;

– l'axe structuré/réactif.

Le consultant peut ainsi déterminer quatre types d'actions dans le temps :

– type A : travail collectif et structuré ;

– type B : travail collectif et réactif ;

– type C : travail en face-à-face et structuré ;

– type D : travail en face-à-face et informel.

Insight

Consultants, who most often charge a daily rate, must learn to manage their time.

This tool is used to do so by referring to two lines :

– a collective/individual line ;

– a structured/responsive line.

This will allow the consultant to determine four types of action over time :

– type A : collective and structured work ;

– type B : collective and responsive work ;

– type C : face to face and structured work ;

– type D : face to face and informal work.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pouvoir maîtriser son temps, savoir organiser son travail quotidien, hebdomadaire ou mensuel par une réflexion sur la répartition entre le formel et l'informel de ses activités.

Contexte

La méthode de facturation du consultant étant le plus souvent calculée sur la journée d'intervention, il est primordial pour le consultant de donner la réassurance à son client que chaque heure facturée produit la plus grande valeur ajoutée possible.

Danièle Penneroux propose cette approche qu'elle a nommée « Croix du management ».

En finir avec le célèbre « je n'ai jamais le temps et pas le temps d'organiser mon temps » !

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'utilisation de cette croix (gestion du temps) comporte trois étapes.

• **Positionner ses activités.** L'outil se base sur deux grands axes : **l'axe équipe/collectif** *versus* **individuel/face-à-face** et l'axe **informel/réactif** *versus* ***structuré/planifié***. La Croix détermine alors **quatre grandes parties** :

– type A **collectif/structuré-planifié :** le consultant note toutes les activités qui se font en équipe, en groupe et qui sont planifiées dans le temps.

– type B **collectif/informel :** la seule question que le consultant doit se poser est : « me reste-t-il du temps pour l'informel et la gestion de la réactivité » ?

– type C **face-à-face/structuré-planifié :** le consultant note toutes les activités se déroulant en face-à-face et qui peuvent être strictement planifiées.

– type D **face-à-face/informel :** même consigne que pour la partie B, « quel temps laissé à la réactivité et à l'environnement » ?

• **Rééquilibrer les répartitions.** Après avoir rempli la Croix, le consultant, en reliant les quatre côtés, peut visualiser la répartition de ses activités et se rendre compte de l'équilibre ou du déséquilibre de son emploi du temps. Les activités sont-elles suffisamment planifiées ? Laisse-t-on trop ou pas assez de place à l'informel/réactif ? Y a-t-il équilibre entre travail d'équipe et entretien (face-à-face) ?

• **Réorganiser son temps.** Le consultant évalue chacune de ses activités au crible des critères suivants :

– quelle est ma valeur ajoutée dans cette activité ?

– quelle est l'urgence pour sa réalisation ?

– quel est « le plaisir » ou la satisfaction que je retire de cette activité ?

Si le diagnostic du consultant est : peu de valeur ajoutée, tout dans l'urgence et peu de satisfaction, une vraie réorganisation s'impose !

Méthodologie et conseils

La Croix peut être un outil récurrent pour le consultant. Il y a grand intérêt à faire régulièrement avec elle le bilan de ses activités. Pour plus d'objectivité, le consultant peut se faire aider par un autre consultant en qui il a pleine confiance. ■

Avantages

- ✔ Dépasser enfin le « je suis toujours débordé » grâce à un outil permettant l'objectivité.
- ✔ Méthodologie simple permettant une visualisation facilement déchiffrable.

Précautions à prendre

- ✔ Être capable de se regarder dans le miroir.
- ✔ La gestion du temps est différente suivant les clients.

Glossaire

Accompagnement : dans le conseil, consiste à aider une entreprise sur un projet en travaillant en équipe avec les cadres de l'entreprise.

Assistance à maître d'ouvrage : doit permettre à la maîtrise d'ouvrage de « mieux décider » et de « mieux contrôler ». Elle fournit ainsi un conseil adapté à chaque cas, traduisant en langage approprié les opérations à traiter, notamment : définir pertinemment l'expression des besoins et apprécier efficacement la qualité des résultats produits par la maîtrise d'œuvre.

Audit : examen méthodique et indépendant permettant d'assurer que les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies. Il peut porter sur les données comptables, un système, un processus, etc. L'audit s'opère sur la base d'un référentiel préexistant.

Cahier des charges : document permettant au maître d'ouvrage ou client de définir l'ensemble des caractéristiques du projet d'intervention auprès du maître d'œuvre (prestataire) qui sera chargé de sa réalisation.

Chef de projet : terme s'appliquant dans les différents domaines du conseil à toute personne chargée de mener à bien un projet précis.

Consultant : fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), appuyées par un diagnostic de la situation. Au-delà des recommandations, il s'implique dans l'entreprise pour accompagner leur mise en œuvre, soit en tant que superviseur, soit en tant qu'acteur.

Diagnostic : exercice permettant de comprendre l'état, la situation, les tendances et les principaux problèmes affectant une entreprise, une entité, un domaine, une situation donnée.

Facilitateur : personne qui aide les membres d'un groupe à tenir une réunion avec efficacité et efficience, mais sans dicter ce qu'il faut faire.

Gestion de projet : processus consistant à diriger, planifier, organiser, pourvoir en personnel et contrôler les activités, les personnes et autres ressources en vue d'atteindre des objectifs particuliers.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Indicateurs : variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et/ou la comparaison dans le temps (ou dans l'espace) permet d'apprécier ou de mesurer des changements intervenus (ou des différences).
Jours facturables : sur une base moyenne de 220, nombre de jours potentiellement facturables au client, sachant que le consultant doit consacrer du temps à d'autres tâches (non facturables) : prospection, formation, développement interne du cabinet, etc.
Maître d'ouvrage (MOA) : personne porteuse du projet. Elle définit les objectifs, le planning et le budget de l'ouvrage final.
Maître d'œuvre (MOE) : personne retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier, conformément au cahier des charges.
Objectif : énoncé détaillé des effets ou des résultats que l'on souhaite obtenir d'un projet. Un bon objectif doit être mesurable, défini dans le temps, spécifique et concret.
Projet d'entreprise : se traduit par un document élaboré selon une demande participative, par lequel l'entreprise définit ses valeurs et ses finalités (là où elle veut aller et comment y arriver).
Projet : intervention consistant en un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un laps de temps donné.
Suivi : collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux consultants à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.
Recommandations : solutions préconisées par le consultant pour résoudre un problème client. Elles doivent être en lien avec le diagnostic et présenter un degré satisfaisant de faisabilité.
Triangulation : utilisation de différentes sources ou méthodes pour recouper et valider les données et informations de façon à mieux cerner des données clés non directement disponibles.
Validation : exercice de vérification et d'approbation d'une hypothèse, d'une analyse ou d'une conclusion. Par exemple, une recommandation peut et doit être validée par les différents acteurs concernés.
Vision : indique le « vers quoi » on souhaite aller, elle inspire et relie l'individu à l'organisation. Elle est porteuse de sens. Elle est liée aux évolutions économiques, technologiques, sociologiques et psychologiques.
Valeurs : désigne ce qui est ressenti comme digne de l'homme et éclairant son action. Les valeurs seront la fierté de l'entreprise, elles ne doivent pas prêter à trop d'interprétations, à trop d'ambition démesurée, ou être contradictoires avec la réalité du fonctionnement même de l'entreprise. Pour être crédible, l'idéologie véhiculée par les valeurs doit passer du plan idéologique au plan stratégique et opérationnel.

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Bibliographie

Livres

Dites-le avec des messages, J. Bojin et M. Dunand, DEF, 1999.
Écrit par deux ex-Mckinsey, les méthodes présentées dans cet ouvrage permettent d'identifier et de formuler avec précision les informations clés, de les simplifier pour structurer logiquement les messages qui en découlent. Enfin la maîtrise de techniques d'expression écrite et visuelle éprouvées augmente l'impact de ces messages.

Le Conseil, J. Simonet, J.-P. Bouchez, Éditions d'Organisation, 2003.
Ce livre présente l'état de l'art du conseil selon une triple perspective : celle de l'histoire (d'où vient le conseil), celle du client (à quoi il sert) et celle de la boîte à outils (comment il agit). Ouvrage très complet et s'appuyant sur des pratiques réelles.

Le Guide des cabinets de conseil en management, J-B Hugot, Les Éditions du Management/L'Expansion, 2007.
Ce guide présente dans le détail les cent premiers cabinets présents sur le marché français. Ils représentent ensemble 90 % du marché (3,9 milliards d'euros de CA pour 19 000 consultants).

Le Métier de consultant, P. Stern et P. Tutoy, Éditions d'Organisation, 2005 (réédition).
Cet ouvrage propose une approche à la fois conceptuelle et pragmatique. Il décrit les rôles et limites du métier, les champs d'activité, les profils et compétences ; il présente des outils, méthodes et approches illustrer par des besoins de consultation.

Management consulting : a guide to the profession, M Kubr, Bureau international du travail, Genève, 2002.

Le livre expose les questions clés et méthodes du conseil en management de façon synthétique donnant une vision globale du processus et des domaines d'intervention.

Mckinsey way, E. M. Rasiel, McGraw Hill, 1998.
Écrit par un ex consultant de Mckinsey, ce livre présente les méthodes de cette entreprise de conseil prestigieuse, notamment les étapes clés d'une intervention : composer une équipe, gérer la hiérarchie, conduire une recherche documentaire, mener un entretien, etc. Ces étapes sont présentées sous la forme d'actions concrètes à réaliser et illustrées d'exemples.

Société de conseil, D. Maister, Vuibert, 1997.
David Maister, consultant international et expert du secteur de conseil, présente, à partir de son expérience de chercheur et de consultant, différents aspects des cabinets de conseil : développement commercial, internationalisation, gestion des ressources humaines, etc.

Le Manuel de l'ingénieur d'affaires : comment étudier, vendre et réaliser efficacement des contrats d'équipements, de travaux ou de services, H. Fraisse, Dunod, 4e édition, 2005.
L'auteur propose une méthode commerciale complète et pratique pour vendre efficacement des contrats d'équipements, de travaux ou de services.

Le Grand Guide du métier de consultant : tout pour créer et développer son activité de conseil, Y.-A. Pérez, Maxima, 2005.
Ce livre traite de différents thèmes notamment : comment évaluer ses atouts personnels, monter son activité, quelles méthodes, quels outils utiliser ?
La Conduite d'une mission d'audit interne : *méthodologie*, IFACI, Dunod, 1998.
Issu des travaux menés par un groupe de recherche de l'Institut de l'audit interne, il est articulé en trois parties : la méthodologie de l'auditeur, les techniques et outils, le comportement de l'auditeur.

Sites internet en relation avec le métier de conseil

www.devenir-consultant.fr
www.managementplace.com
www.pansard.net
www.consultingcity.fr

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)

LA BOÎTE À OUTILS

DU Consultant

LA BOÎTE À OUTILS

- Un contenu directement opérationnel au quotidien.
- Une présentation synthétique et visuelle.
- Les points clés en français et en anglais.

Comment conduire les différentes étapes d'une intervention de conseil ? Comment concevoir des propositions gagnantes ? Comment recueillir les données pertinentes ? Comment analyser les problèmes et réaliser un diagnostic ? Comment rechercher et trouver des solutions calées sur la problématique client ? Comment présenter des recommandations de façon à convaincre ? Comment accompagner les changements difficiles ? Comment gérer la relation client et fidéliser ? Comment gérer un cabinet en intégrant son modèle économique ? ...

Découvrez 59 outils et méthodes indispensables tout au long d'une intervention. Chaque outil est traité **de façon visuelle sur deux ou quatre pages**, avec le contexte d'utilisation, des conseils méthodologiques, les avantages et précautions à prendre et, pour certains, un approfondissement et un cas d'entreprise commenté.

Vous trouverez dans ce livre les outils dont vous avez besoin pour conduire votre mission de manière professionnelle et efficace.

Publics

- Consultants externes ou internes.
- Chargés de mission.
- Managers, chefs de projets.
- Étudiants.

©Jérôme Arowas

Patrice **Stern**
Professeur émérite à l'ESCP-EAP, directeur du Master of Business Consulting. Co-créateur du cabinet Interconsultants, anime des missions de conseil et de dynamisation des Ressources Humaines. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles sur le management et le métier de consultant.

Jean-Marc **Schoettl**
Diplômé ESCP, docteur en sciences de l'organisation (Paris-Dauphine), a été consultant senior dans le Groupe ABC, puis associé d'AEC-Partners. Il est actuellement directeur de JMS Consultants, professeur de stratégie (Sup de Co Montpellier) et chargé de cours à l'ESCP-EAP et à Paris Dauphine.

ISBN 978-2-10-053764-8

www.dunod.com

Ce document est la propriété exclusive de Mohcine_Algeria Educ(ebooke@hotmail.co.uk)